

**Análisis de factores de clima organizacional en Sede Nacional José Celestino Mutis
(UNAD), mediante indicadores del Great Place to Work**

Por:

Heidy Johana Trompetero

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Bogotá

2020

**Análisis de factores de clima organizacional en Sede Nacional José Celestino Mutis
(UNAD), mediante indicadores del Great Place to Work**

Por:

Heidy Johana Trompetero

**Monografía para optar el título de
Magíster en Administración de Organizaciones**

Gustavo Adolfo Manrique Ruiz

Director

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN
Bogotá
2020**

Tabla de Contenido

Introducción	7
Planteamiento del problema	9
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos específicos	12
Justificación.....	13
Marco Teórico	15
1.1 Clima Organizacional.....	15
1.1.1 Características del Clima Organizacional	18
1.1.2 Escalas del Clima Organizacional.....	26
1.1.3 Relación entre clima y cultura organizacional	28
Great Place To Work.....	29
2.1. Antecedentes	29
2.1.1. Modelo de Ambiente Laboral GPTW	30
2.1.2. Cómo funciona el Modelo© Great Place to Work®.....	32
2.1.3. Dimensiones que evalúa GPTW	35
2.1.4. Credibilidad.....	40
2.1.5. Respeto	41

2.1.6. Imparcialidad.....	42
2.1.7. Orgullo	43
2.1.8 Camaradería	44
Marco Metodológico.....	46
3.1. Metodología	46
Resultados Aplicación del Modelo Great Place To Work	49
4.1 Resultados por Segmentos	58
4.2. Hallazgos.....	64
4.2.1. Perspectivas más características de la organización	64
4.3 La UNAD Frente a los Mejores Lugares Para Trabajar 2019.....	72
4.4. Conclusión del Análisis.....	74
Plan de Acción	82
5.1 Estrategias	83
Conclusiones	93
Referencias Bibliográficas	94

Lista de Tablas

Tabla 1. Descriptores DENISON de cultura organizacional.....	20
Tabla 2. Dimensiones GPTW	36
Tabla 3. Resultado de análisis Perspectivas 3 y 14.....	52
Tabla 4. Resultado de análisis Perspectiva 2	52
Tabla 5. Resultado de análisis Perspectiva 1	53
Tabla 6. Niveles de percepción establecidos por el modelo GPTW	54
Tabla 7. Índice de vínculo comparación 2017vs 2019 UNAD	55
Tabla 8. Índice de Compromiso – comparación 2017 vs 2019 UNAD	55
Tabla 9. Índice de Ambiente Laboral – Comparación 2017 vs 2019 UNAD	56
Tabla 10. Percepciones de la confianza - Comparación 2017 vs 2019 UNAD	57
Tabla 11. Instrumento aplicado Trust Index GPTW – JCM (2019)	59
Tabla 12. Resumen de Valoraciones - JCM (2019)	63
Tabla 13. Resumen de tendencias – Comparación 2017 vs 2019 UNAD	71
Tabla 14. Relación Dimensiones y variables a intervenir.....	82
Tabla 15. Estrategias	83
Tabla 16. Plan de acción para la mejora del clima organizacional	89
Tabla 17. Matriz indicadores de proceso	90

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de ambiente laboral GPTW	30
Figura 2. Dimensiones que evalúa GPTW	36
Figura 3. Ficha Técnica.....	48
Figura 4. Resultados tabulación formación académica. Estudio GPTW – UNAD 2019.....	49
Figura 5. Resultados tabulación rangos de edad. Estudio GPTW – UNAD 2019.	50
Figura 6. Resultados tabulación Antigüedad. Estudio GPTW – UNAD 2019.	50
Figura 7. Resultados tabulación tipo de contrato. Estudio GPTW – UNAD 2019.....	51
Figura 8. Resultados del modelo por nivel de cargos.	58
Figura 9. Perspectiva / Credibilidad.....	64
Figura 10. Perspectiva / Respeto	66
Figura 11. Perspectiva / Imparcialidad.....	67
Figura 12. Perspectiva / Camaradería	68
Figura 13. Perspectiva / Orgullo	70
Figura 14. Percepciones de la confianza	72
Figura 15. UNAD Vs. Mejores lugares para trabajar en el 2019	73

Introducción

La calidad de vida de los colaboradores es un aspecto fundamental que debe ser gestionado de manera efectiva, con el fin de favorecer el éxito y la permanencia de las organizaciones, conocer la percepción del colaborador frente a su lugar de trabajo se constituye en una herramienta para la formulación de planes estratégicos para así contribuir al cumplimiento de las objetivos y metas que cada organización planeé.

Las empresas de hoy se han enfocado en un mejoramiento continuo y han logrado tener un alto nivel de penetración en el mercado, generando una imagen corporativa positiva frente a las entidades interesadas en invertir en ellas, y que se materializa en el incremento de sus ventas, la reducción de sus costos y gastos, aumento de la calidad del producto y/o servicio e incluso en la relación con sus proveedores y clientes. (Ramirez, 2018)

Gestionar el clima organizacional es crear valor para las empresas, según (Garzon, 2007) “la creación de valor es el objetivo de toda buena dirección” lo que implica tener colaboradores comprometidos para así garantizar mejores resultados.

En ese sentido, los resultados se ven reflejados con mayor eficacia cuando el gerente o la alta dirección se hacen presentes en los momentos clave de implementar o poner en marcha cualquier mejora; el trabajar de la mano con los colaboradores genera escenarios adecuados, no solo para el beneficio de la empresa, sino también para la fuerza de trabajo, lo que se denomina trabajar de forma participativa. (Arguelles, 2011)

Las empresas buscan llegar a ser “excelentes lugares para trabajar” siendo el punto principal que propone Great Place to Work, cuya filosofía contempla:

“Ser una nueva tendencia de investigación, asesoría y capacitación, especializada en la valoración y transformación del Ambiente Laboral y la cultura organizacional; apoyando la identificación, creación y mantenimiento de excelentes lugares de trabajo, a través del desarrollo de culturas de Alta Confianza” (GREAT PLACE TO WORK, 2018)

GPTW tiene como propósito generar un buen clima laboral, tema que se ha convertido en pilar fundamental de la gestión organizacional al preocuparse especialmente en la motivación e interés de los colaboradores respecto al cargo que manejen en la organización. Es por esta razón que la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), busca generar nuevas tendencias en innovación organizacional, dado que el modelo se centra en la percepción de los colaboradores frente a la institución.

Planteamiento del problema

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia es un proyecto educativo que nació con el nombre de Unidad Universitaria del Sur de Bogotá, UNISUR durante el gobierno de Belisario Betancur.

Surgió, mediante la Ley 52 de 1981, como un establecimiento público del orden nacional adscrito al Ministerio de Educación Nacional y transformada por el Congreso de la República mediante la Ley 396 del 5 de agosto de 1997 en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Desde su fundación, la universidad ha orientado su misión institucional a la formación básica, técnica, tecnológica, profesional y posgradual, a través de la educación a distancia. Actualmente, la modalidad de educación a distancia que imparte la UNAD está soportada en el e-learning, dado los avances de Internet.

En la actualidad la Universidad cuenta con aproximadamente 3.000 colaboradores, distribuidos en las 65 sedes existentes a nivel nacional y 1 sede a nivel internacional (UNAD Florida), caracterizándose por ser una organización multicultural.

Considerando estudios previos realizados al cuerpo administrativo y académico de la UNAD, se ha identificado la necesidad de fortalecer su compromiso institucional no desde el ámbito coercitivo, sino desde la proactividad, el valor agregado y la cultura organizacional (Velasquez,

2019) lo cual resulta como un eje estratégico que permite estructurar la acción pedagógica como un elemento fundante de su misión institucional.

Así las cosas, existen múltiples percepciones sobre el desempeño del administrativo y el académico en la UNAD, dado que, independientemente del rol que se ejerza en la institución, en los últimos años se han visto cambios sustanciales en la contratación como ocurre a nivel salarial, los espacios de trabajo, el comportamiento directivo – subordinado, etc.

Pero la pregunta que surge acá es entonces: ¿Cuál es la realidad del desempeño de los administrativos y académicos de la UNAD en materia de satisfacción en su trabajo? Para esto sería necesario realizar un estudio a sus más de 3000 funcionarios y personal de apoyo, lo cual no sería viable a corto plazo, pero, por lo tanto, se requiere tomar una muestra, que se propone sea la Sede Nacional José Celestino Mutis.

Es por lo que, con esta investigación, se pretende valorar la percepción de los colaboradores frente al ambiente laboral, identificando si el mismo es positivo o negativo y cuáles son los factores que afectan o potencian el ambiente laboral. Lo que lleva a formular la siguiente sistematización del problema:

¿De qué manera se puede detectar y evaluar el impacto de los factores del clima organizacional de la Sede Nacional José Celestino Mutis en la gestión administrativa y académica?

¿Qué referentes teóricos se pueden citar en relación con los factores de clima organizacional?

¿Qué factores de ambiente laboral son críticos desde el enfoque de la metodología Great Place to Work?

¿Qué estrategia puede formularse como alternativa para fortalecer el ambiente laboral de la Sede Nacional José Celestino Mutis?

Objetivos

Objetivo General

Analizar los factores de clima organizacional de la Sede Nacional José Celestino Mutis (JCM), mediante la metodología del Great Place To Work para determinar su impacto en la gestión administrativa y académica.

Objetivos específicos

- Realizar un estudio de referentes teóricos relacionados con el ambiente laboral
- Identificar los factores de ambiente laboral de JCM según los resultados de la metodología Great Place To Work
- Proponer un plan de acción para mejorar el ambiente laboral de JCM

Justificación

El sitio de trabajo es el espacio donde una persona desarrolla su potencial laboral, que le permite ser un sujeto activo para el desarrollo de una sociedad, y por lo tanto es allí donde permanece el mayor tiempo del día y así mismo, de su vida. Esta labor es por medio de cual puede lograr su propósito de vida, en coherencia con la satisfacción de sus necesidades y así mismo, el sustento para construir una familia y crecer como persona.

La UNAD ha resultado como esta alternativa de vida de muchas personas desde su fundación en el año 1981, pero que así mismo ha servido como eje articulador entre sus proyectos personales con la satisfacción de sus necesidades. Es así, que para esta institución resulta indispensable comprender que sus colaboradores y funcionarios son quienes dan sentido y desarrollan las estrategias para alcanzar los resultados esperados. En este orden de ideas, nace la necesidad de interpretar la realidad, evaluar los resultados y proponer acciones que permitan seguir creciendo en la cualificación y satisfacción del personal.

A nivel mundial ha surgido una iniciativa de evaluación de indicadores de desempeño laboral, conocida como Great Place To Work, la cual se ha ido consolidando en los últimos años como, no sólo un medidor de cumplimiento, sino un garante reputacional de la gestión de las mejores organizaciones para trabajar. Así las cosas, la UNAD, en su iniciativa por construir una mejor sociedad y realizando una autoevaluación, ha reconocido en dicha institución un aliado estratégico que, desde la óptica externa con las apreciaciones del personal interno y proveedores, ha forjado un criterio imparcial para medir este comportamiento.

No obstante, para entender cuál es el impacto de dichos resultados, se requiere realizar un análisis de factores de clima organizacional que permita comprender si el desempeño institucional frente a sus colaboradores es adecuado o no, y qué elementos de evaluación serán necesarios para establecer acciones de mejora.

Sin embargo, entendiendo que la UNAD cuenta con más de 3000 funcionarios y colaboradores a nivel Nacional, se realizara un estudio muy detallado, en la Sede Nacional José Celestino Mutis, con el propósito de tener una visión inicial del diagnóstico del clima organizacional, que es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral.

Resaltando que si se logra un equilibrio en el clima laboral los colaboradores trabajaran de una manera más eficiente y eficaz, generando y/o produciendo en ellos un sentimiento de satisfacción y por ende compromiso con la entidad y sentido de pertenencia, lo que conlleva a su vez un mejoramiento gradual de la imagen de la organización.

En concreto, con este estudio se pretende iniciar el rumbo hacia una mejora continua en la organización, con la finalidad de establecer constante y permanentemente condiciones laborales óptimas para el personal de trabajo, partiendo del hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión.

Marco Teórico

1.1 Clima Organizacional

El clima organizacional surge como concepto a principios del siglo XX, en los destacados experimentos de Elton Mayo en la planta de Hawthorne (Chicago), motivando con el transcurso del tiempo, que la psicología adopte varias definiciones y paradigmas; como lo señala Patterson “mientras el clima ha sido consistente descrito como la percepciones de los empleados de su organización, el constructo se ha modificado durante los años por definiciones en conflictos e inconsistencias en la operativización” (Rodriguez, 2013)

El clima laboral, a través del tiempo, ha tenido varias definiciones e interpretaciones y ha incorporado nuevos conceptos en la medida en que evolucionan las formas de trabajar, el concepto de clima laboral o también conocido como clima organizacional o ambiente laboral, se han planteado por algunos de los principales autores, de los cuales se puede deducir entre otros aspectos lo más importante en cuanto a su definición así:

Una de las aportaciones más interesantes al considerar como elementos explicativos del clima laboral los siguientes aspectos: métodos de mando; naturaleza de las fuerzas de motivación, comunicación e influencia-interacción; toma de decisiones; fijación de objetivos y directrices; procesos de control y finalmente todos aquellos aspectos referidos a la objetivación de resultados (Likert, 1967) entre los elementos caracterizadores del clima laboral se encuentran la autonomía, el conflicto frente a cooperación, la estructura organizacional, los sistemas de recompensa, la

relación entre rendimiento y aspectos remunerativos, el nivel de ambición, la flexibilidad e innovación, la centralización, el apoyo, junto a dos categorías tradicionalmente estudiadas en el terreno de la investigación sociológica como son las relaciones sociales y el estatus (Pritchard & Karasick, 1973).

También se describe “como un conjunto de atributos específicos de un órgano particular que refleja la manera en que se establecen las relaciones entre la organización, sus miembros y el medio ambiente” (McMurray & Scott, 2003).

Según (Calderon, Alvarez, G, & Naranjo V, 2006) describen el clima laboral “como un conjunto de atributos específicos de un órgano particular que refleja la manera en que se establecen las relaciones entre la organización, sus miembros y el medio ambiente”.

Para Schneider, Ehrhart, & Macey (2012) definen clima organizacional “como las percepciones compartidas respecto de prácticas, procedimientos y políticas que experimentan los empleados, y los comportamientos que ellos observan son recompensados y que se esperan y promueven al interior de la organización”. (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2012)

El concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización, los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (Estrada, 2009)

Para Méndez (2006), el clima organizacional “ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en las organizaciones de diferentes sectores y tamaños”. El autor afirma que el clima laboral es la personalidad de una empresa, es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad, además sostiene que evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos.

Por lo tanto, el autor hace mención que el clima organizacional, es el que proporciona en las organizaciones la satisfacción o insatisfacción en cada uno de sus trabajadores dependiendo del ambiente en el que se desarrollen.

1.1.1 Características del Clima Organizacional

(Maria Garcia, 2012) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir que las empresas guardan cierta estabilidad del clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos.

- Las diferentes variables estructurales afectan el clima de la empresa, y a su vez estas variables se pueden afectar por el clima.
- Problemas en la organización como la rotación y ausentismo, pueden ser alarma de que en la empresa hay mal clima laboral, sus empleados pueden estar insatisfechos.

De acuerdo con (Senge, 2019), refiriéndose a las organizaciones que aprenden afirma que El viejo modelo, los de arriba piensan, los de abajo hacen, debe dar paso a la integración del pensamiento y la acción en todos los niveles. Si es grande el desafío, también lo es el beneficio potencial”. El liderazgo en este tipo de organizaciones se centra en un trabajo más sutil y en definitiva más importante. Los roles de los líderes difieren enormemente de los del decisor carismático. Los líderes son diseñadores, instructores y administradores. “Estos roles requieren nuevas aptitudes, la capacidad para crear consensos, poner en evidencia y cuestionar modelos mentales prevalentes y promover maneras de pensar más afines con los sistemas.

En resumen, los líderes de las organizaciones que aprenden son responsables de la construcción de organizaciones donde la gente expanda continuamente su capacidad para forjar su futuro, es decir, los líderes son responsables del aprendizaje”. Esto es, la generación de un ambiente laboral adecuado que les permita a los trabajadores desarrollarse y aportar su conocimiento al desarrollo de las empresas.

Tabla 1. Descriptores DENISON de cultura organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL	Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – La organización está preparada para utilizar métodos mejores de trabajo. – La organización tiene metas y objetivos evidenciados que son inequívocos y razonables. – Las actividades de trabajo están razonablemente organizadas en la empresa. – Las decisiones se toman en aquellos niveles donde está disponible la información más adecuada y exacta.
	Flujo de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> – Los grupos de trabajo obtienen la información adecuada acerca de lo que está pasando en otros procesos o áreas de la empresa. – La organización dice a los grupos de trabajo lo que necesita saber para hacer el mejor trabajo posible. – La gente por encima de su jefe es receptiva a ideas y sugerencias que vienen de su grupo de trabajo
	Ausencia de burocracia	<ul style="list-style-type: none"> – Cuando una persona necesita ayuda, la encuentra en seguida. – Ausencia de papeleos para lograr que las cosas se cumplan. – Las reglas y regulaciones son claras para todos los trabajadores
	Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> – Los procesos y áreas de trabajo planean y coordinan conjuntamente todos sus esfuerzos. – Las áreas y procesos reciben cooperación y asistencia de otros procesos y áreas de trabajo. – Se resuelven efectivamente los problemas entre procesos y áreas de trabajo.

	Apoyo de compañeros	<ul style="list-style-type: none"> – Las personas de su grupo de trabajo se estimulan entre sí para trabajar como equipo. – Las personas de su grupo destacan las metas del equipo. – Las personas de su grupo de trabajo intercambian opiniones e ideas
--	---------------------	---

CLIMA ORGANIZACIONAL	Facilitación del trabajo de compañeros	<ul style="list-style-type: none"> – Las personas de su grupo de trabajo le ayudan a hacer un mejor trabajo. – Las personas de su grupo de trabajo le ofrecen la información o ayuda que usted necesita para que pueda hacer planes con anticipación. – Las personas de su grupo de trabajo le ofrecen nuevas ideas para resolver problemas relacionados con el trabajo
	Funcionamiento de los grupos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – Planean y coordinan conjuntamente sus esfuerzos. – Toman buenas decisiones y resuelven bien los problemas. Comparten la información acerca de acontecimientos y situaciones. – Se sienten responsables de cumplir satisfactoriamente los objetivos. – Responden a demandas inusuales de trabajo que se le hacen. – Existe seguridad y confianza en las personas de los grupos de trabajo.
	Las personas están satisfechas con:	<ul style="list-style-type: none"> – Su grupo de trabajo. Su jefe inmediato. La alta gerencia. Tu trabajo. – La empresa. El progreso que han hecho hasta ahora en la empresa.

		<ul style="list-style-type: none"> – Las posibilidades de seguir adelante en la organización en el futuro
LIDERAZGO	Énfasis en la gestión humana	<ul style="list-style-type: none"> – La organización trata de mejorar las condiciones de trabajo. – La organización tiene real interés en el bienestar y en la satisfacción general de las personas que trabajan en ella. – Existen políticas, procedimientos y condiciones que animen a trabajar con ahínco.
	Procedimientos para toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> – Hay solicitud explícita de ideas a las personas afectadas por las decisiones. – Los empleados que toman decisiones tienen acceso a la información necesaria en todos los niveles de la organización.
	Influencia y control	<ul style="list-style-type: none"> – Los jefes tienen influencia en lo que está sucediendo en su área de trabajo. – Los empleados que no tienen cargos de jefatura tienen influencia en lo que pasa en su área de trabajo. – Los mandos medios tienen influencia sobre lo que ocurre en su área de trabajo. – La alta gerencia tiene amplia influencia en lo que pasa en su área de trabajo en la empresa en general
	Apoyo de la supervisión	<ul style="list-style-type: none"> – Los jefes son amables y de fácil acceso. – Los jefes prestan atención a sus colaboradores cuando estos les hablan. – Los jefes están dispuestos a escuchar los problemas relacionados con el trabajo de sus colaboradores
	Formación de equipos de supervisión	<ul style="list-style-type: none"> – Los jefes estimulan a las personas que trabajan en su grupo a trabajar como equipo.

		<ul style="list-style-type: none"> – Los jefes estimulan a la gente que trabaja en su grupo a intercambiar opiniones e ideas.
--	--	--

LIDERAZGO	Énfasis en metas de la supervisión	<ul style="list-style-type: none"> – Los jefes estimulan a su gente a hacer los esfuerzos máximos. – Los jefes mantienen altos niveles de rendimiento en su grupo.
	Énfasis en metas de la supervisión	<ul style="list-style-type: none"> – Los jefes estimulan a su gente a hacer los esfuerzos máximos. – Los jefes mantienen altos niveles de rendimiento en su grupo
	Facilitación del trabajo de supervisión	<ul style="list-style-type: none"> – Los jefes ofrecen ayuda, capacitación y orientación para que la gente pueda mejorar su rendimiento. – Los jefes ofrecen la ayuda que se necesita para que los colaboradores puedan programar el trabajo con anticipación. – Los jefes ofrecen nuevas ideas para resolver problemas relacionados con el trabajo
	Formación de equipos	<ul style="list-style-type: none"> – Los jefes estimulan a las personas que trabajan en sus grupos a trabajar como un equipo. – Los jefes estimulan a la gente que trabaja en sus grupos a intercambiar opiniones e ideas.
DISEÑO DEL TRABAJO	Desafío del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – La gente goza haciendo las actividades diarias reales que forman su trabajo. – El trabajo que se realiza permite hacer muchas cosas diferentes. – El trabajo que se realiza permite aprender cosas nuevas y nuevas destrezas. – En el trabajo que se realiza se utilizan todas las competencias: deja hacer las cosas que se saben hacer mejor.
	Recompensa del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – Hacer bien el trabajo conduce a al reconocimiento y respeto. – El trabajo ofrece buenas oportunidades para seguir adelante.

RESULTADOS		<ul style="list-style-type: none"> – Se reconoce y recompensa adecuadamente el trabajo.
	Claridad del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – Las personas tienen claro lo que tienen que hacer. – La gente espera demasiado de la otra gente en su trabajo.
	Énfasis en metas	<ul style="list-style-type: none"> – La empresa tiene clara las metas a corto, mediano y largo plazo. – Para los trabajadores son claras las metas a corto, mediano y largo plazo. – Los trabajadores se estimulan mutuamente para hacer esfuerzos máximos. – Los trabajadores mantienen altos niveles de rendimiento
	Integración de metas	<ul style="list-style-type: none"> – La organización es efectiva para hacer que los trabajadores satisfagan sus necesidades y contribuyan a su efectividad. – La organización hace un buen trabajo para satisfacer las necesidades de sus trabajadores.

Fuente: (PEREZ URIBE, 2012)

El comportamiento de los individuos y de los grupos, junto con la estructura y los procesos organizacionales, interactúan para crear un clima que produce resultados en el rendimiento organizacional, individual y de grupo. De acá que los resultados en una organización provengan de su ambiente, que es el resultado de la combinación y mezcla de la organización y la estructura (producción, la eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación y ausentismo, procesos, cohesión, normas, roles, evaluación del rendimiento, el sistema de remuneración, la comunicación y la toma de decisiones) + los procesos psicológicos (motivos, necesidades, esfuerzo, refuerzo, objetivos, la satisfacción en el trabajo, en la carrera y en la calidad de trabajo) + los comportamiento de los empleados (actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje) + la influencia del liderazgo (poder, políticas,

influencia y estilo). (Sabo (1995), Sutton y Fall (1995) y Rodríguez (1999), mencionados por (Rada, 2004)

El clima organizacional, se construye con las percepciones que los trabajadores tienen de la empresa (organización formal e informal) y los procesos que ocurren en el día a día en su sitio de trabajo. Esta afirmación sugiere, que su comportamiento es un resultado de los paradigmas y concepciones que tengan de los factores organizacionales existentes y su inclusión en los mismos. Todo este cúmulo de sensaciones y experiencias, están sujetas en gran medida a las actividades, interacciones y otra serie de contactos que cada miembro tenga con la empresa, con sus compañeros, colaboradores y jefes. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. A este concepto se le une el hecho que también los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función de las percepciones de los miembros, el cual conlleva a determinadas conductas en los individuos.

Todas estas definiciones se refieren a aspectos fundamentales de una organización, que sus miembros, perciben de la organización. Por lo tanto, el clima se refiere a la calidad o no calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella y son “las percepciones comunes, que comparten los miembros de una organización frente al ambiente físico, el trabajo, las relaciones interpersonales, las políticas y normas que afectan el desempeño. También se relacionan con la estabilidad emocional de las personas, entendida esta como la capacidad para sentirse bien consigo mismo y con los demás y ser capaz de asumir los retos y exigencias de la vida cotidiana”. (Urdaneta Ballén, 2005)

1.1.2 Escalas del Clima Organizacional

Según (Fernandez, 2006) cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano; las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

A continuación, el autor hace referencia a una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización:

- Intimidad: Los colaboradores de la organización establecen relaciones sociales con sus compañeros de trabajo, dicha relaciones se fortalecen no solo dentro de la empresa, sino también fuera, lo que permite que el empleado disfrute y valore su trabajo. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociadas a la realización de la tarea.
- Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- Recompensa: El sentimiento de ser remunerado justa y adecuadamente por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

- Cordialidad: El sentimiento general de compañerismo que prevalece en la atmosfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales, amistosos e informales.
- Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

A pesar de su complejidad, el significado de clima laboral ha despertado un gran interés en la investigación académica, generando siempre un aspecto positivo y resaltado la motivación en los colaboradores, no solo en la parte personal sino también a nivel organizacional; en concordancia con lo señalado por (Uribe, 2012), el clima organizacional aborda la percepción de los colaboradores, derivada de las sensaciones y experiencias obtenidas a partir de las actividades, interacciones y demás contactos de cada miembro de la organización con la empresa, sus compañeros y sus superiores.

El ambiente laboral de acuerdo con los diferentes pensamientos tiene diferentes formas de medirlo o valorarlo, una evaluación del clima organizacional debe incluir una conjugación de variables relacionadas con la percepción de los miembros de la organización respecto a la estructura y los procesos organizacionales. Las investigaciones sobre el tema se soportan, principalmente, en la obtención de información primaria, directamente de los individuos que conforman la organización, mediante la aplicación de un cuestionario (Méndez, 2006, p. 53); los investigadores de clima suelen utilizar los cuestionarios para desarrollar estudios comparativos y

longitudinales (Brunet, 1987, pág. 42), los primeros, como los realizados por Toro (2009) y Méndez (2006), hacen un comparativo del clima organizacional en distintas organizaciones en Colombia, mientras que en los segundos se evalúan los efectos del clima organizacional en una institución específica. (Mendez, 2006, pág. 53) (Brunet, 1987, pág. 42) (Toro, 2009).

1.1.3 Relación entre clima y cultura organizacional

Según (Mendez, 2006), los rasgos de clima organizacional son las mismas percepciones identificadas en el estudio relacionado con su investigación basada en las variables que maneja en el IMCOC (instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas), donde considera a la cultura organizacional como la conciencia colectiva determinada por el concepto que tiene el líder sobre el hombre, la estrategia y la estructura de la organización, el sistema cultural (mitos, ritos, valores, creencias, entre otros). Este planteamiento se puede aclarar más fácilmente con la siguiente Tabla, que busca diferenciar y a la vez relacionar los dos conceptos:

Según (Mendez, 2006, pág. 129), “los resultados de la medición de clima organizacional se contextualizan en la cultura que caracteriza a la organización. La correlación y la sinergia que se presenta entre la cultura y el clima permite concluir que las intervenciones que se propongan para el mejoramiento del clima organizacional deben ir acompañadas de otras acciones que generan cambios en la cultura, lo que garantiza la permanencia en el tiempo de percepciones satisfactorias del clima que a su vez valida la visión de desarrollo organizacional planteada”.

Great Place To Work

2.1. Antecedentes

Great Place to Work (GPTW), es una empresa fundada en 1991, por Robert Levering y Amy Lyman, en colaboración con un equipo de profesionales y de consultores gerenciales.

Establecieron como eje principal del funcionamiento de esta, la calificación y valoración del desempeño de aquellas empresas que procuran un excelente ambiente laboral a sus trabajadores. En los primeros años de operación, se incluyeron empresas de todos los tamaños e industrias, desde compañías en el ranking de las 500 de Fortune, hasta organizaciones de servicios de salud, multinacionales y pequeños negocios, en una alta variedad de industrias (aspecto clave que hay que tener en cuenta, en el momento de realizar análisis de clima), localizadas alrededor de Estados Unidos. “GPTW ofrece servicios que ayudan a las empresas e instituciones a construir sobre sus fortalezas y a mostrarles donde están las oportunidades de mejoramiento que dentro de estas tres relaciones esenciales mejorarán sus lugares de trabajo. Los instrumentos del Instituto van bastante más allá que las entrevistas a los empleados y los métodos de evaluación para llegar a descubrir una amplia gama de prácticas y actitudes gerenciales que son a menudo pasadas por alto” (GREAT PLACE TO WORK, 2008)

2.1.1. Modelo de Ambiente Laboral GPTW

Como se muestra en la Figura 1, GPTW ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las tres relaciones básicas en cualquier lugar de trabajo, como son:

Figura 1. Modelo de ambiente laboral GPTW



Fuente. Great Place to Work® Institute (2008)

El modelo está directamente relacionado con el compromiso de la alta gerencia en hacer todo lo necesario para generar las condiciones adecuadas para ser una mejor empresa para trabajar en ella. Esto implica retomar el concepto de liderazgo como un proceso de influir en las personas para lograr las metas deseadas, que incluye que se requieran entre otras competencias: carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, imparcialidad, ser innovador (a) y en especial tacto. (Uribe, 2012, pág. 112)

Para GPTW mejorar el sitio de trabajo trae resultados positivos, convirtiéndolo en un gran lugar para trabajar y la forma como los lideres tratan a su gente es importante. Por ello crear un gran ambiente de trabajo es considerado un objetivo esencial de una empresa, lo que contrasta con la suposición convencional acostumbrada en los negocios cuyo único objetivo es incrementar las ganancias. En un gran lugar para trabajar ambas metas son compatibles.

En realidad, las practicas que se realizan en busca de crear los mejores lugares posibles de trabajo pueden mejorar la habilidad de la empresa de obtener un buen resultado económico. Peor lo que el modelo GPTW se enfoca en que tener un gran lugar para trabajar no puede ser simplemente otra estrategia para hacer dinero, es exactamente lo contrario. Más que agobiar la vida de los colaboradores para hacer dinero, un gran lugar para trabajar también ve las utilidades como un medio para mejorar sus vidas.

En lo relacionado con el ambiente laboral, el enfoque del GPTW alinea los elementos precisos con el fin de conducirlos hacia un acertado camino hacia la excelencia en este campo y que se refleje en el éxito de los objetivos de la compañía en este caso la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por lo que se hace necesario que exista un proyecto promovido por la dirección que esté respaldado por un equipo de liderazgo. “Líderes que deben alinear el camino de manera uniforme a lo largo y ancho de la entidad, adoptando mejores prácticas de manera aislada y descontextualizada. (Suarez A. , 2009)

Según este autor, se considera que la alineación favorece aspectos como: la Información: puede ser particular o general que se relacione con quienes descubran que la organización podría ser más rentable, tener menos porcentajes de ausentismo y de rotación de personal, así como de un mejor desempeño; los indicadores que determinan los avances que se tienen frente al mejoramiento del clima laboral y aplican para la empresa en general como para las áreas que la componen y las prioridades de trabajo que ayudan a focalizar el rumbo del plan y contribuyen a obtener efectividad en las acciones.

Así mismo (Suarez A. , 2009) afirma que “se tienen en cuenta varios elementos para poder tener un buen clima laboral. Los salarios y sistemas de bonificación son aspectos que influyen en el ambiente laboral que se maneja en las compañías. Los empleados se fijan mucho en eso, y los anteriores elementos determinan el rendimiento y la motivación que tengan para desempeñarse en su puesto de trabajo”. De igual manera influyen temas como los siguientes: el tipo de comunicación y estructura jerárquica de la empresa; la personalidad empresarial, es decir, el grado de identificación del empleado frente a su empresa; el modelo de selección y capacitación implementado en la compañía; los modelos de carreras internas y la captación de líderes y reproductores de objetivos.

2.1.2. Cómo funciona el Modelo© Great Place to Work®

Great Place to Work® es la firma consultora que durante más de 30 años ha trabajado con empresas líderes de todo el mundo para identificar, crear y mantener culturas de alta confianza y alto rendimiento; todo ello alineado a la misión de construir un mundo mejor, ayudando a las organizaciones a convertirse en los mejores lugares para trabajar.

Para lograr lo anterior, Great Place to Work® conduce anualmente la más grande encuesta de colaboradores a nivel mundial, a través de dos instrumentos muy reconocidos, los cuales son el Trust Index© y Culture Audit©.

El Great Place to Work® Trust Index©: Encuesta respondida por colaboradores, que permite conocer su percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la empresa, y los comentarios efectuados por los colaboradores. La opinión de los empleados en la encuesta es la base, para la evaluación final que define los puestos en todas las listas de las mejores empresas para trabajar.

La encuesta tiene 76 pregunta, las cuales son afirmaciones que evalúan la percepción de los trabajadores, sobre credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y compañerismo (las cinco dimensiones que corresponden al Great Place to Work® Model©), en una escala Lickert (1 a 5) que presenta las siguientes opciones de: 1. Casi nunca es verdad. 2. Pocas veces es verdad. 3. A veces es verdad, a veces no, 4. Frecuentemente es verdad, 5. Casi siempre es verdad. Las respuestas, que se presentan en porcentajes con respecto al total de la población, se consideran así:

- 1 y 2: El colaborador no tiene una percepción positiva del aspecto considerado.
- 3: El colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático.
- 4 y 5: El colaborador tiene una percepción positiva del aspecto considerado. (GREAT PLACE TO WORK, 2008)

La encuesta se realiza en papel o vía online por internet (para las organizaciones, que cumplen los criterios de participación online). Los empleados entregan directamente sus encuestas en sobres cerrados o vía internet a Great Place to Work® Institute. Estas preguntas le permiten a cada trabajador, calificar el ambiente de trabajo de acuerdo con su percepción y vivencia. Su diligenciamiento puede demorar entre 15 a 20 minutos.

El Great Place to Work® Culture Audit©: cuestionario que responde la empresa, en el que se indaga sobre las políticas y prácticas de la administración en la gestión de las personas; provee conocimiento cualitativo sobre cómo se puede mejorar una organización. Se utiliza para mejorar los resultados de la encuesta, como su instrumento primario de valoración. Revela como los colaboradores perciben y experimentan el lugar de trabajo.

La información se compila por medio de grupos focales dirigidos por uno de los expertos moderadores del GPTW que recoge datos detallados de las interacciones y experiencias en el lugar de trabajo. Los grupos focales típicamente incluyen de 10 a 12 participantes y duran 90 minutos, conformados por colaboradores de un mismo nivel dentro de la organización, de tal forma que las relaciones con sus superiores no influyen en los hallazgos. Los moderadores experimentados del GPTW facilitan una conversación sobre las fortalezas de la compañía, sus retos y las oportunidades de mejoramiento, generando un ambiente abierto, seguro y confortable en el que los empleados pueden comentar de una forma franca su experiencia y sus percepciones acerca del lugar de trabajo (GREAT PLACE TO WORK, 2018)

Esta herramienta “Culture Audit©” documenta las prácticas, procesos, políticas e iniciativas de capital humano. A través de 15 pasos o competencias culturales; el Instituto evalúa los programas, procesos y prácticas que tiene la organización con base a una metodología definida a nivel internacional que toma en cuenta la variedad, originalidad, inclusión, toque humano e integración que poseen las practicas. (GREAT PLACE TO WORK, 2019)

Para obtener la certificación como uno de Los Mejores Lugares Para Trabajar e ingresar al Ranking, las organizaciones deben alcanzar y superar el porcentaje mínimo necesario en las dos evaluaciones: para el Trust Índex© un 70% de aceptación y Culture Audit© un 50%.

La puntuación final del ranking está formada por un peso del 67% proveniente de la evaluación Trust Índex© y el 33% del Culture Audit©.

2.1.3. Dimensiones que evalúa GPTW

Como se muestra en la figura 2, GPTW ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el análisis y comprensión del ambiente laboral a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de una serie de dimensiones que existen en cualquier lugar de trabajo, como son:

Figura 2. Dimensiones que evalúa GPTW



Fuente: Great Place to Work

Tabla 2. Dimensiones GPTW

Dimensiones	Descripción de cómo se manifiestan en el entorno del trabajo
Credibilidad	La comunicación es abierta y accesible. Hay competencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales. Existe integridad y consistencia en el cumplimiento de la visión.
Respeto	Apoyo al desarrollo profesional y reconocimiento al esfuerzo realizado. Colaboración de los empleados cuando los asuntos sean relevantes para ellos. Atención individualizada con los empleados respecto con sus vidas personales.
Imparcialidad	Igualdad-trato equilibrado con todos en relación con los beneficios obtenidos. Imparcialidad—no existe favoritismos al emplear y promocionar. Justicia- no existe discriminación y existe proceso de reclamación.
Orgullo	En el trabajo personal y el esfuerzo individual. En el trabajo hecho por el equipo o grupo de trabajo. En los productos de la organización o en la contribución a la sociedad.
Compañerismo	Posibilidad de ser tú mismo. Entorno social agradable y abierto. Sentido de familia o de equipo.

Fuente. ©2008 Great Place to Work® Institute, Inc.

- Credibilidad: Es la confianza que se basa en tres características de las relaciones en los sitios de trabajo (Lyman, 2003): Primero, se funda en la habilidad de percibir a otros, principalmente a los gerentes, en términos de la credibilidad, con respecto de que lo que dicen es verdad y que sus acciones son consistentes con sus palabras y que serán éticos en sus prácticas de negocios. Segundo, la confianza también depende a que tantos trabajadores se les han dado soporte en lo relacionado a su crecimiento profesional, la inclusión de las ideas de los trabajadores en la toma de decisiones y el cuidado que se les da tanto en el trabajo como en su vida familiar. Tercero, el consenso de que existe trato justo de parte de otros, guardando las proporciones de las características de cada cargo. Se espera un cierto nivel de justicia y equidad para las personas en términos de pagos y beneficios, oportunidades de desarrollo de carrera y la justa resolución de problemas en lo que le concierne a cada cual. (Uribe, 2012, pág. 116)
- Respeto: Es el resultado de un trabajo continuo, que parte de la base que las empresas deben alcanzar objetivos claros. Para facilitar su alcance, se requiere tener un gran equipo de trabajo en el grupo de la alta gerencia. El rol del gerente general en este caso es suministrar la dirección en el día a día mediante el establecimiento de metas para la organización como un todo, así como para cada individuo. También debe asegurarse que las personas apoyen los objetivos y que todo el mundo conozca exactamente su rol. La comunicación a través del grupo de alta gerencia debe centrarse en crear un ambiente de juego en equipo. Esto requiere de un diálogo constante de parte del gerente general con su equipo directo de trabajo. Las personas no aprenden de la comunicación unidireccional, sino mediante el diálogo, con lo cual se construye un mayor sentido de pertenencia hacia la visión y las políticas de la empresa. (Uribe, 2012, pág. 122)

- Imparcialidad: Esta dimensión según el GPTW, es percibida en los líderes de la empresa y su compromiso con la equidad, ausencia de favoritismo y justicia, que se expresa en la realidad organizacional de las mejores empresas en prácticas excepcionales o políticas relacionadas con la compensación a los trabajadores. Estas prácticas deben ir acompañadas con la creación de un ambiente de continuo aprendizaje que brinde y desarrolle el liderazgo y emprendimiento en cada cual. Esto incluye una cultura de apertura, libre expresión, igualdad y la promoción de una vida saludable para todos y todas, que permite ser más efectivos, eficientes y más competitivos, lo que repercute en el mejoramiento de productos y servicios y el incremento de las ventas y mayor participación en el mercado. En este ambiente laboral es clave la actitud del gerente general, que debe dirigirse a inspirar y motivar a su gente para darle a cada cual oportunidades, a creer en sus ilimitadas capacidades y desarrollar en ellos una mentalidad de ganadores. Cuando esto falle, el gerente debe ayudarles a persistir, levantarse y pelear. Ellos deben siempre ser optimistas y comprender que detrás de cada inconveniente reside una gran oportunidad. (Stavridis, 2009, pág. 55)
- Camaradería: Se refiere a ser sociable, amistoso (a) y con sentido de equipo. Dentro de una organización usualmente se realizan actividades lúdicas; tales como: fiestas de integración, actividades deportivas, juegos recreativos, celebraciones de fechas especiales, especialmente los logros y éxitos laborales que son alcanzados por cada uno de los colaboradores, etc. Es decir, actividades netamente de diversión con el fin de que las mismas sean desarrolladas para reforzar las metas corporativas y que contribuyan a mejorar o reforzar la integración del grupo de trabajo. (Trompetero, 2020)

- Orgullo: El desarrollo de esta dimensión depende de por lo menos seis aspectos fundamentales implementados como parte de los procesos de gestión humana de las empresas:
 - La gente adecuada: el primer paso es conseguir a la gente adecuada mostrándoles una empresa con un rostro siempre acogedor para todos, de modo que todas las personas se sientan bien con lo que hace la empresa y con lo que ellos van a hacer en ella.
 - Un examen mutuo: la excelente practica de reclutamiento para el trabajo debe ir enfocada en dos direcciones, proporcionando tanto para la empresa como para el candidato la oportunidad de tener una idea de si las dos partes son un buen partido. En este sentido, el proceso de entrevista, por ejemplo, puede ser una forma valiosa, tanto para las empresas, como para los empleados potenciales, porque permite ubicar tanto al aspirante con los valores de la empresa y viceversa.
 - Información clara desde el comienzo: las GPTW, a menudo enfatizan en la bienvenida a los nuevos trabajadores, permitiendo con esto desde los primeros días dar claridad con respecto a las políticas y filosofía de la alta gerencia.
 - Una cálida bienvenida: una vez en el sitio de trabajo, las nuevas adquisiciones en una GPTW son recibido (a) como héroes.
 - Aprendizaje a la luz de frescas perspectivas: un importante paso en un proceso de “enganche” y de bienvenida de excelencia es aprovechar la oportunidad de aprender lo que un nuevo empleado piensa acerca de la compañía.
 - Claridad en los valores, visión y misión empresarial: las declaraciones formales de los valores, de la visión o misión de una empresa puede proporcionar un “espacio común” para unir a los miembros de una organización, siempre y cuando se realicen actividades

permanentes que los soporten y busquen que todos los procesos estén dirigidos por esos parámetros. (Uribe, 2012, pág. 134)

Con respecto a los factores evaluados en el modelo GPTW, a continuación se relacionan conceptos y aspectos importantes, identificados por otros autores y como inciden cada uno de ellos en las organizaciones.

2.1.4. Credibilidad

Es como el colaborador percibe a sus superiores y a la empresa. Se genera mayor credibilidad cuando se desarrollan las siguientes competencias:

- Comunicación: Generando información completa y transparente de la empresa para los colaboradores. Incentivar la accesibilidad a los directivos.
- Capacidad: Desarrollando la competencia de los líderes en su visión y manejo del negocio, así como la coordinación de los recursos.
- Integridad: Asegurando la confiabilidad y consistencia de los directivos, así como el manejo ético del negocio. (Barraza, 2011)

Incidencia en las organizaciones:

Teniendo en cuenta que la credibilidad es un recurso que incrementa la base de la influencia y autoridad de cualquier directivo y que la misma se construye con el tiempo y se fundamenta con

las acciones y decisiones que se toman en el día a día, es decir, la credibilidad no se exige, sino que se otorga o se gana de acuerdo a las experiencias y hechos resultantes de procesos o actividades anteriores, por ende en las organizaciones donde existe credibilidad en su interior, incide positivamente porque se crean lazos de confianza y cooperación entre directivos y colaboradores, la comunicación se fortalece y se avanza de forma sólida en la consecución de los objetivos organizacionales. (Trompetero, 2020)

2.1.5. Respeto

Es como el colaborador piensa que es visto por sus superiores. Se genera mayor respeto si se desarrollan las siguientes competencias:

- Apoyo profesional: Desarrollando las habilidades profesionales de los colaboradores, proveyendo de equipos y recursos para el trabajo, Reconociendo el buen desempeño y logro de metas.
- Colaboración: Incentivando a los directivos a aceptar y responder a ideas y sugerencias de los colaboradores. Involucrando a los colaboradores en las decisiones que afectan su trabajo.
- Valoración del individuo: fomentando el equilibrio de la vida profesional y personal. Estimulando la consideración del ser humano. Brindando instalaciones físicas seguras y adecuadas para el trabajo. Así, se generará un ambiente emocionalmente saludable. (Barraza, 2011).

Incidencia en las Organizaciones:

Partiendo del punto, que el respeto es la base de la convivencia en cualquier ámbito, cuando un colaborador siente que no es respetado por sus jefes inmediatos o por sus colegas, por factores como: Diversos niveles jerárquicos y de formación, diversidad en formas de pensar y actuar, por no tener en cuenta sus intervenciones o aportaciones en situaciones determinadas o por la idea de que sus esfuerzos o logros son valorados de manera adecuada, inciden negativamente en las organizaciones, puesto que estas acciones conllevan a que se pierda el compromiso y lealtad hacia la empresa. Generando que día a día se desliguen más de su trabajo y le dediquen menos tiempo, esfuerzo e interés a sus actividades laborales. (Trompetero, 2020)

2.1.6. Imparcialidad

Es cuando hay ausencia de discriminación. Existe justicia y reglas claras. Se genera mayor imparcialidad cuando se desarrollan las siguientes competencias:

- Equidad: Estableciendo el equilibrio entre la compensación y el trabajo. Asegurándonos que el buen trato se da sin importar la posición.
- Imparcialidad: Asegurando la ausencia de favoritismos y “politiquería” como medios para obtener ventajas.
- Justicia: Velando porque no exista ni se permita discriminación de ningún tipo.

Estableciendo la existencia de mecanismos de apelación, recepción y recepción de quejas y consultas. (Barraza, 2011).

Incidencia en las Organizaciones:

En las organizaciones cuando las actuaciones son marcadas permanentemente por la imparcialidad incide positivamente ya que estas acciones contribuyen a la creación de un sano y amigable ambiente laboral, se fomenta la cultura de la transparencia, se incentiva a proceder bajo la aplicación de los valores, la ética y los principios, dejando a un lado los favoritismos y demostrando que los logros o metas alcanzadas ya sean individuales o colectivamente se consiguen a través del esfuerzo, dedicación, trabajo en equipo, perseverancia, etc. (Trompetero, 2020)

2.1.7. Orgullo

Es cuando hay un valor por el trabajo, cuando nos sentimos parte de una compañía con una buena imagen en la comunidad. Se genera más orgullo si se desarrollan las siguientes competencias:

- Orgullo del trabajo: Generando el sentimiento de que el trabajo realizado tiene un significado especial y adiciona valor a la empresa.
- Orgullo del equipo: enaltecendo los logros de equipo. Creando un ambiente de orgullo por la contribución de los integrantes de un equipo a metas y objetivos.
- Orgullo de empresa: Desarrollando la imagen de la empresa frente a sus colaboradores. Impulsando la contribución a la comunidad. (Barraza, 2011)

2.1.8 Camaradería

Cuando existe un sentimiento de familia y de equipo. Se incrementa la camaradería si se desarrollan las siguientes competencias:

- Cercanía: Creando un ambiente amigable y divertido en dónde trabajar.
- Hospitalidad: Diseñando programas de inducción y prácticas de bienvenida.
- Sentido de comunidad: Incentivando el sentimiento de familia y de pertenencia al grupo.

(Barraza, 2011).

Incidencia en la Organizaciones:

Cada colaborador debe ser visto como agente activo y proactivo dotado de inteligencia, creatividad, habilidades y destrezas de diversa índole que contribuyen al logro de los objetivos y crecimiento de la empresa”. Razón por la cual se hace necesario que cada organización diseñe e implemente políticas de integración y promueva el trabajo en equipo, con el fin de fortalecer la humanización, la fraternidad, la ayuda mutua, etc. Ya que resulta esencial para las organizaciones el trabajo en equipo, donde se intercambien ideas, opiniones, pensamientos y se incremente la importancia que se le otorga al esfuerzo mancomunado. (Ayala, 2013).

Dentro de estas dimensiones, se considera a la empresa como un lugar donde los colaboradores confían en las personas para las que trabajan, están orgullosas de lo que hacen y les gusta trabajar con sus compañeros. Esta es la idea de un gran lugar para trabajar, que se mide

por la calidad de las tres relaciones interconectadas: “La relación entre colaboradores y jefes; la relación entre los colaboradores y su trabajo y la empresa; y la relación de los colaboradores entre sí”. (Uribe, 2012, pág. 112)

En lo relacionado al ambiente laboral, el enfoque del GPTW alinea los elementos precisos con el fin de conducirlos hacia un acertado camino hacia la excelencia en este campo y que se refleje en el éxito de los objetivos de la compañía es necesario que exista un proyecto promovido por la dirección que esté respaldado por un equipo de liderazgo. “Los líderes de las empresas deben alinear el camino de manera uniforme a lo largo y ancho de sus organizaciones. Adoptar mejores prácticas de manera aislada y descontextualizada debe ser desalentada, no solo por su relación coste /beneficio, sino porque el objetivo que se quiere lograr se aleja de la empresa” (Suarez A. , 2010).

Marco Metodológico

3.1. Metodología

Este trabajo es una combinación de tres tipos de investigación, que según (Uribe, 2012, pág. 43) se clasifica en descriptiva y evaluativa. Es descriptiva, porque representa de manera clara y sistemática el material y el fenómeno estudiado; con un interés funcional de conocer el comportamiento de una serie de variables en una realidad estudiada, por medio de diferentes modalidades. En este caso la encuesta y la entrevista que realizó el Instituto Great Place To Work a la UNAD. Es evaluativa, porque se relaciona con el proceso de toma de decisiones y permite recoger datos para evaluar el proceso, los resultados de un programa, de una intervención y de un sistema. Es decir, los resultados de la implementación de las mejores prácticas para el manejo de ambiente laboral. (Joan, 2006)

3.1.2. Aplicación del Modelo Great Place To Work en la Unad 2019

GPTW cuenta con un instrumento dirigido a los colaboradores que mide la percepción de lo que consideran un gran lugar de trabajo, compuesto por 76 afirmaciones del instrumento Trust Index y distribuidas en categorías que soportan las cinco dimensiones del Great Place to Work® Model©. Las primeras tres: Credibilidad, Respeto e Imparcialidad, miden la confianza en la administración, mientras que las dos restantes: Orgullo y Camaradería, miden los sentimientos de los empleados acerca de sus trabajos y sus colegas; estos instrumentos son tabulados por profesionales que guardan absoluta confidencialidad de los datos.

Es importante anotar que la encuesta se compone de dos partes: La primera trata de características demográficas como número de empleados por edad, género, nivel educativo, antigüedad de los empleados, etc. La segunda parte contiene varias preguntas a desarrollar, que dan a la organización la oportunidad de identificar diferentes aspectos de la cultura y que se relacionan directamente con el Great Place to Work® Model©, que es la base de la evaluación.

Una vez establecidas las condiciones necesarias para aplicar la encuesta en la Universidad, se desarrolla un cronograma de aplicación de la encuesta a través de formulario de internet durante el mes de mayo de 2019, para la posterior tabulación de resultados.

3.1.3. Muestra Poblacional

De acuerdo con la estructura de la Universidad, esta se encuentra distribuida por regionales y una sede administrativa ubicada en la ciudad de Bogotá – Colombia, que es sobre la cual se aplica este instrumento; con el fin de acceder a toda la población vinculada laboralmente, se realizó la encuesta de la siguiente manera:

La muestra poblacional acoge desde el cargo más bajo hasta el cargo más alto con un total de 562 colaboradores, de esta manera se realizó la encuesta que propone Instituto Great Place to Work (GPTW), arrojando como resultado que 440 personas participaron lo que representa el 78.3% de la población total de la Universidad, con un nivel de confidencialidad del 95% que es un rango de alta confiabilidad, como se muestra a en la figura 3:

Figura 3. Ficha Técnica



Ficha Técnica



Unidad	Población Objetivo	Encuestas recibidas	Participación (%)	Margen de error (%)
Sede Nacional José Celestino Mutis	562	440	78,3	1,0
Nivel de confiabilidad	95,0%			
Umbral de confidencialidad (Colaboradores)	9			
Fecha de Aplicación	Mayo de 2019			
Medio de Aplicación	Internet			

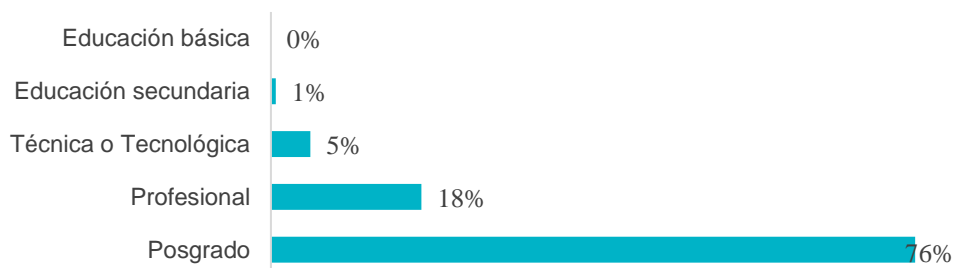
Fuente: Great Place to Work ® Colombia (2019)

Resultados Aplicación del Modelo Great Place To Work

Como resultado, del análisis del componente demográfico, se obtienen las siguientes consideraciones relevantes:

En el aspecto de la formación académica, al ser una institución educativa perteneciente al sector terciario, predomina el nivel posgradual con un 76%, y tan solo un 18% de la población cuenta con nivel profesional, como se evidencia en la figura 4.

Figura 4. Resultados tabulación formación académica. Estudio GPTW – UNAD 2019.

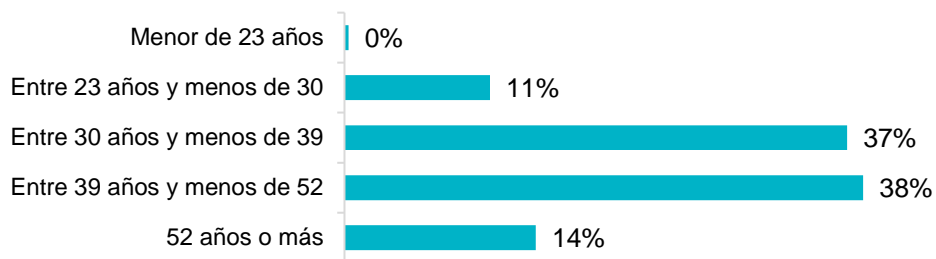


Fuente: Great Place to Work (2019)

Otro aspecto relevante es el rango de edad en que se soporta la fuerza de trabajo de la Universidad en donde se observa cómo se indica en la figura 5

De acuerdo con este resultado se establece que 2/3 de los servidores Unadistas se encuentra entre los 30 y 50 años, siendo el mayor rango de 39 a 52 años con un 38% y tan solo el 14% superan los 52 años de vida, con la capacidad productiva para generar cambios significativos.

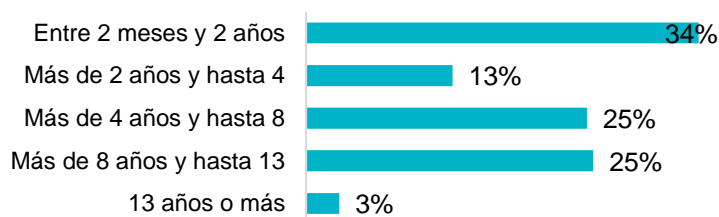
Figura 5. Resultados tabulación rangos de edad. Estudio GPTW – UNAD 2019.



Fuente: Great Place to Work (2019)

En el aspecto de Antigüedad se hace presente el fenómeno de rotación de personal como lo muestra la figura:

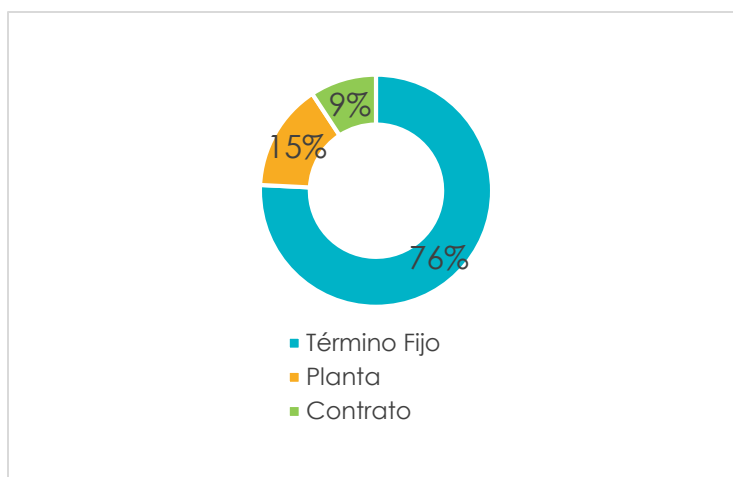
Figura 6. Resultados tabulación Antigüedad. Estudio GPTW – UNAD 2019.



Fuente: Great Place to Work (2019)

La mitad del personal (50%) cuenta con antigüedad suficiente (de 2 a 8 años) para mantener procesos y apoyar cambios organizacionales apoyados en la experiencia, mientras que el 34% del personal cuenta con experiencia inferior a los 2 años.

Figura 7. Resultados tabulación tipo de contrato. Estudio GPTW – UNAD 2019.



Fuente: Great Place to Work (2019)

El 85% del personal de la Sede Nacional JCM, tiene contrato a término fijo como es el caso de los Docentes ocasionales y hora catedra vinculados mediante resolución, el personal de apoyo a la gestión que es contratada mediante ordenes de prestación de servicios ambas modalidades a término fijo, por otra parte, el 15% de la población tiene contratación a término indefinido.

En la segunda parte evaluada por el modelo GPTW, hace referencia al nivel de complejidad de la gestión del ambiente laboral, en la cual se establece una valoración a través de perspectivas que se miden de acuerdo con las características de la organización; para el caso UNAD se asignan 5 perspectivas identificadas cómo: (P9), (P11), (P13), (P15), (P17); siendo representativas las que se observan en la tabla 2.

Como resultado general, se obtiene que el nivel de complejidad de las perspectivas 3 y 14 es de 20/24, siendo 1 de mayor complejidad y 24 menor complejidad: quedando en un punto bajo de intervención y nivel de atención.

Tabla 3. Resultado de análisis Perspectivas 3 y 14

Perspectivas 3 y 14 (91%): Colaboradores con contrato a término fijo y contratistas - Líderes (nivel de cargo directivo)	
Lo que esperan de su líder	Competencia, coherencia, cumplimiento de promesas. En general valoran un estilo de liderazgo que abra espacios de participación a los colaboradores y castigan la falta de claridad respecto a las expectativas que se tienen de su trabajo.
Lo que esperan de la organización	Que les permita contribuir a la comunidad, haciendo que su trabajo tenga un significado especial. Oportunidades de crecimiento profesional.
Lo que esperan de sus compañeros	Honestidad, conductas éticamente correctas, ayuda y preocupación por los demás.

Fuente: Great Place to Work (2019)

Tabla 4. Resultado de análisis Perspectiva 2

Perspectiva 2 (5%): Colaboradores de planta, que trabajan en Bogotá	
Lo que esperan de su líder	Accesibilidad, que considere e incentive preguntas y sugerencias.
Lo que esperan de la organización	Que les permita desempeñar un rol que tenga significado especial en su proyecto de vida, posibilidad de equilibrar el trabajo con la vida personal y tomar tiempo libre de forma coordinada. Confían en la estabilidad de sus organizaciones.
Lo que esperan de sus compañeros	Ayuda y disposición a hacer más de lo estrictamente necesario.

Fuente: Great Place to Work (2019)

El nivel de complejidad de la perspectiva 2 es de 14/24, siendo 1 de mayor complejidad y 24 menor complejidad: quedando en un punto intermedio de intervención y nivel de atención.

Tabla 5. Resultado de análisis Perspectiva 1

Perspectiva 1 (4%): Colaboradores de planta que trabajan fuera de Bogotá	
Lo que esperan de su líder	Que los mantenga informados sobre asuntos y cambios importantes, que haga lo que dice y que haga un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas.
Lo que esperan de la organización	Recibir una participación equitativa de las ganancias de la empresa.
Lo que esperan de sus compañeros	Trato justo y sentimiento de familia.

Fuente: Great Place to Work (2019)

El nivel de complejidad de la perspectiva 1 es de 11/24, siendo 1 de mayor complejidad y 24 menor complejidad: quedando en un punto intermedio de intervención y nivel de atención.

Como resultado del análisis las perspectivas por parte de GPTW revela que el índice la complejidad del ambiente laboral alcanza una valoración del 75.3 y que la complejidad organizacional es Media.

En consecuencia, se procede a realizar el análisis y comparación de los índices de vínculo, compromiso y ambiente laboral; partiendo de una valoración en términos de porcentaje de

aceptación de 0 a 100 y que son homologados en niveles de percepción como se muestra en la tabla 6:

Tabla 6. Niveles de percepción establecidos por el modelo GPTW

Valoración	Descripción
Excelente	Consenso excepcional, casi sin émulo en el país
Muy Alta	Consenso muy sobresaliente, pocas veces superado
Alta	Consenso superior al habitual
Media (+)	Consenso superior dentro del rango habitual
Media (-)	Consenso inferior dentro del rango habitual
Baja	Cuestionamiento superior al habitual
Muy Baja	Cuestionamiento muy marcado, pocas veces superado
Crítica	Cuestionamiento excepcional, casi sin pares en el país
Atípicos	
	Consenso inusual
	Cuestionamiento inusual
Indecisión	
	Indecisión inusualmente elevada
	Indecisión inusualmente baja

Fuente: Great Place to Work (2019)

Según los resultados el índice de vínculo Indica cómo es percibida la propuesta de valor de la organización y, por ende, de su capacidad de retención. Cuya valoración corresponde a compensación, beneficios o desarrollo, por lo tanto al realizar la comparación de los resultados obtenidos en el año 2017, con los del año 2019, en la Sede Nacional JCM, se observa que se mantiene estable el vínculo de los colaboradores hacia la entidad, demostrando así que su nivel de satisfacción es muy bueno; es decir, sienten que los estímulos recibidos por parte de la universidad son acordes con sus funciones realizadas en la misma y por ende la rotación de personal en la sede Nacional JCM es muy baja. Su valoración se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Índice de vínculo comparación 2017vs 2019 UNAD

Componentes	Previo		Actual		Tendencia
	Índice	Valoración	Índice	Valoración	
Índice Transaccional	73,5	Muy Satisfactorio	73,5	Muy Satisfactorio	Estable
Índice del Compromiso	70,8	Muy Satisfactorio	76,0	Muy Satisfactorio	Estable
Índice del Vínculo	72,1	Muy Satisfactorio	74,7	Muy Satisfactorio	Estable

Fuente: Great Place to Work (2019)

Para el Índice del Compromiso se contemplan aspectos asociados a compromiso afectivo, normativo y de continuidad. Corresponde al promedio de las valoraciones de cada reactivo que compone el índice, de igual manera al realizar el comparativo de los resultados obtenidos en el año 2017 con los resultados que arrojaron el estudio en el año 2019, se logra evidenciar un par de aspectos importantes en los que se ha mejorado considerablemente y así mismo los demás aspectos evaluados se han mantenido estable, lo que genera un resultado favorable para la institución. Sus resultados se presenta en la tabla 8.

Tabla 8. Índice de Compromiso – comparación 2017 vs 2019 UNAD

Aspectos que comprometen	Valoración		Tendencia
	Previo	Actual	
Quiero trabajar aquí por mucho tiempo	Media (+)	Media (+)	Estable
Mi participación aquí es importante	Media (+)	Media (+)	Estable
Mi trabajo tiene un significado especial	Media (+)	Alta	Favorable
Participo de un grupo que da la "milla extra"	Media (+)	Media (+)	Estable
Siento orgullo por trabajar aquí	Media (-)	Media (+)	Favorable
Índice del Compromiso	70,8	76,0	Estable
Estadio de Valoración	Muy Satisfactorio	Muy Satisfactorio	

Fuente: Great Place to Work (2019)

Para el Índice del Ambiente Laboral (IAL) resume el nivel de logro de la organización en la gestión del Ambiente Laboral. Corresponde al promedio de las valoraciones de las variables del modelo de Great Place to Work®, como se ha venido mostrando con los ítems anteriores, al realizar el comparativo de los resultados obtenidos en el año 2017 con los resultados que arrojaron el estudio en el año 2019, según lo que se muestra en la tabla 9, se observa que en las dimensiones de: Respeto, Camaradería y Apreciación general se evidencia se ha mejorado considerablemente marcando una tendencia favorable en un nivel superior al habitual y por ende positiva para la entidad, de la misma manera se observa que las demás dimensiones evaluadas: Credibilidad, Imparcialidad y orgullo se han logrado mantener estables, que aunque no es un mal resultado la idea o el propósito es incrementar estos niveles para la próxima evaluación.




Tabla 9. Índice de Ambiente Laboral – Comparación 2017 vs 2019 UNAD

Dimensión	Valoración		Tendencia
	Prevía	Actual	
Credibilidad	Media (+)	Media (+)	Estable
Respeto	Media (-)	Media (+)	Favorable
Imparcialidad	Media (+)	Media (+)	Estable
Camaradería	Media (-)	Media (+)	Favorable
Orgullo	Media (+)	Media (+)	Estable
Apreciación general	Media (-)	Media (+)	Favorable
Índice del Ambiente Laboral	67,8	73,9	Favorable
Estadio de Valoración	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	

Fuente: Great Place to Work (2017)

En consecuencia, al consolidar el nivel de percepción de la confianza, que como ya se había dicho antes se compone de los 3 primeros factores, cuyo resultado es el que se observa en la tabla 10.

Tabla 10. Percepciones de la confianza - Comparación 2017 vs 2019 UNAD

	Dimensión	Valoración		Tendencia
		Previa	Actual	
	Credibilidad	Media (+)	Media (+)	Estable
	Respeto	Media (-)	Media (+)	Favorable
	Imparcialidad	Media (+)	Media (+)	Estable
Confianza		Media (+)	Media (+)	Estable

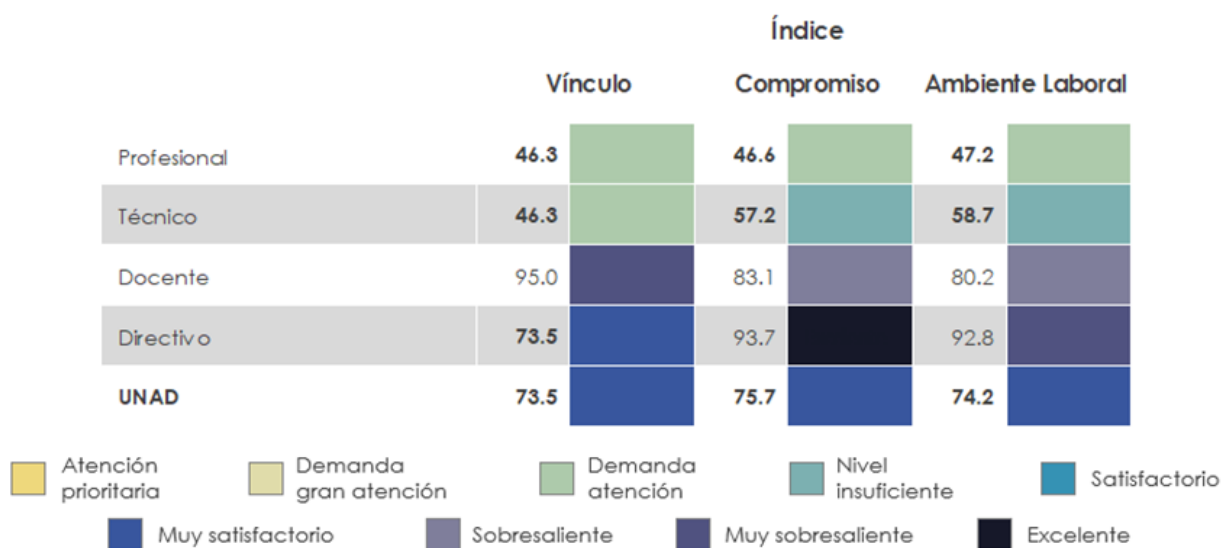
Fuente: Great Place to Work (2019)

De acuerdo con la Tabla 10, se logra estimar que: En la UNAD, la confianza se fortalece cuando los colaboradores perciben que sus líderes conducen el trabajo de forma competente, reconocen el esfuerzo, trabajos adicionales y promueven un buen trato sin importar la posición en la Entidad. Es por ello por lo que se obtiene este resultado positivo que demuestra que la confianza en la institución en las dimensiones de credibilidad e imparcialidad se ha mantenido estable lo cual es resultado positivo, pero cabe resaltar que la dimensión del Respeto según la percepción de los colaboradores ha mejorado sustancialmente lo que conlleva a marcar una tendencia favorable.

4.1 Resultados por Segmentos

De acuerdo con la aplicación del instrumento, la valoración contempla dos tipos de análisis el primero por nivel de cargos, acordes al nivel de formación como se muestra en la figura 8:



Figura 8. Resultados del modelo por nivel de cargos.



Fuente: Great Place to Work (2019)

En donde se detecta, que niveles profesional y técnico, demandan atención, afectando notablemente la valoración de los tres índices que conformar el modelo GPTW, dejando como oportunidad de mejora establecer mecanismos para responder mejor a sus necesidades y expectativas y así favorecer su contribución; lo que consecuentemente permite apreciar, valorar el esfuerzo y las contribuciones de estos.

Tabla 11. Instrumento aplicado Trust Index GPTW – JCM (2019)

				
SÍNTESIS DE RESULTADOS Y VALORACIONES				
DIMENSIÓN • VARIABLE • SUBVARIABLE • REACTIVO	OPINIÓN (%)			VALORACIÓN
	POSITIVA	INDECISA	NEGATIVA	
Credibilidad	88	8	4	Media (+)
Comunicación	88	8	4	Media (+)
Información	87	9	4	Media (+)
Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes	86	9	5	Alta
Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	88	8	4	Media (+)
Accesibilidad	90	7	3	Media (+)
Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa	90	7	3	Media (+)
Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él	90	7	3	Media (+)
Competencia	88	8	3	Media (+)
Coordinación	88	9	3	Media (+)
Mi jefe conduce el trabajo de forma competente	92	6	3	Media (+)
Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	86	10	4	Media (+)
Los colaboradores que han sido vinculados a nuestra empresa se han adaptado bien a nuestra cultura	86	12	2	Media (+)
Delegación	85	11	5	Media (+)
Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	88	9	4	Media (+)
Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada	82	13	5	Media (-)
Visión	92	5	3	Media (+)
Integridad	88	7	5	Media (+)
Confiabilidad	81	11	8	Media (+)
Mi jefe cumple sus promesas	88	9	3	Media (+)
Mi jefe hace lo que dice	89	8	3	Media (+)
Un despido masivo sería lo último que pasaría en esta empresa	67	16	17	Media (+)

Honestidad	94	4	2	Media (+)
Respeto	82	12	6	Media (+)
Apoyo	82	13	6	Media (+)
Desarrollo - Valoración profesional	79	15	7	Media (+)
Aquí fortalezcó capacidades que favorecen mi desenvolvimiento en el campo laboral	78	14	8	Media (+)
Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	80	15	5	Media (-)
Reconocimiento - Valoración personal	85	10	5	Media (+)
Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales	83	12	6	Media (+)
Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo	87	9	4	Media (+)
Participación	86	9	5	Alta
Mi jefe incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas	87	9	5	Media (+)
Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo	86	9	5	Alta
Cuidado	78	14	7	Media (-)
Entorno de trabajo	78	15	7	Media (-)
Éste es un lugar físicamente seguro para trabajar	82	13	5	Media (-)
Éste es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar	78	16	6	Media (+)
Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo	73	17	9	Media (-)
Vida personal	78	13	8	Media (+)
Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal	82	12	6	Media (+)
Aquí nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal	66	20	14	Media (-)
Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador	86	8	6	Media (+)
Aquí tenemos beneficios especiales, que no aprecio	80	13	7	Media (+)
Imparcialidad	78	15	7	Media (+)
Equidad	80	13	7	Media (+)
Equidad en la remuneración	85	10	5	Alta
A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo	85	10	5	Alta
Equidad en el trato	75	16	9	Media (+)
Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	61	23	15	Media (+)

Aquí las personas, no importa cuál sea su posición en la empresa, reciben un buen trato	89	8	3	Media (+)
Ausencia de favoritismo	69	20	11	Media (+)
Los ascensos son obtenidos por quienes más los merecen	64	23	12	Media (+)
Mi jefe evita el favoritismo	81	12	7	Alta
Las personas evitan las intrigas como medio para conseguir cosas	62	25	13	Media (+)
Justicia	85	11	5	Media (+)
Justicia en el trato a las personas	92	6	2	Media (+)
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad	88	9	4	Media (+)
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su identidad étnica	94	5	1	Media (+)
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su sexo	93	6	2	Media (+)
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual	94	5	2	Media (+)
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica	94	4	2	Media (+)
Capacidad de apelación	77	16	7	Media (+)
Camaradería	83	12	4	Media (+)
Fraternidad	83	13	5	Media (+)
Puedo comportarme de forma natural en mi lugar de trabajo	91	6	3	Media (-)
Aquí celebramos eventos especiales	78	15	7	Media (-)
Las personas aquí se preocupan por las demás	79	16	5	Media (+)
Hospitalidad	85	12	3	Media (+)
Hospitalidad del lugar	85	12	3	Media (-)
Éste es un lugar acogedor para trabajar	83	14	4	Media (-)
Es entretenido trabajar aquí	87	11	3	Media (+)
Hospitalidad de las personas	86	11	3	Media (+)
Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido	91	7	2	Media (+)
Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa"	80	16	4	Media (+)
Sentido de equipo	83	13	4	Media (+)
Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo	83	12	5	Media (+)
Siento que estamos todos "en el mismo barco"	76	17	6	Media (+)
Puedo contar con la ayuda de mis compañeros	88	10	2	Media (+)

Orgullo	93	6	1	Media (+)
Orgullo por el trabajo personal	96	3	1	Alta
Mi contribución aquí es importante	95	4	1	Media (+)
Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es un trabajo más	97	3	1	Alta
Orgullo del equipo	90	8	2	Media (+)
Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo	96	4	1	Media (+)
Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo	85	12	3	Media (+)
Orgullo de la empresa	93	5	1	Media (+)
Quiero trabajar aquí por mucho tiempo	92	6	2	Media (+)
Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí	95	4	1	Media (+)
Esta organización es considerada un empleador atractivo en nuestra industria	91	7	2	Media (+)
Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad	95	4	1	Alta
Apreciación General	90	8	2	Media (+)
Indicador del Vínculo Empresa - Colaborador	94	5	1	Media (+)
Estilo de los Líderes	80	14	6	Media (+)
Los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes	82	13	5	Alta
Los jefes comunican de forma clara sus expectativas	81	14	5	Media (+)
Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa	84	12	4	Media (+)
Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos	83	13	5	Media (+)
Los jefes conducen el trabajo de forma competente	88	9	3	Media (+)
Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	79	16	5	Media (+)
Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	81	13	6	Media (+)
Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo alcanzarla	88	9	3	Media (+)
Los jefes cumplen sus promesas	81	15	5	Media (+)
Los jefes hacen lo que dicen	83	13	3	Media (+)
Los jefes conducen el trabajo de forma honesta y ética	89	8	3	Media (+)
Los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicionales	68	20	12	Media (+)
Los jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo	74	19	7	Media (+)
Los jefes incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas	77	17	6	Media (+)
Los jefes involucran a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo	75	16	9	Media (+)
Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador	79	13	7	Media (+)
Los jefes evitan el favoritismo	69	20	11	Alta

Fuente: Great Place to Work © Colombia (2019)

Tabla 12. Resumen de Valoraciones - JCM (2019)

Síntesis de Valoraciones	
Great Place to Work® Trust Index©	Valoración
Información	Media (+)
Accesibilidad	Media (+)
Coordinación	Media (+)
Delegación	Media (+)
Visión	Media (+)
Confiabilidad	Media (+)
Honestidad	Media (+)
Desarrollo - Valoración profesional	Media (+)
Reconocimiento - Valoración personal	Media (+)
Participación	Alta
Entorno de trabajo	Media (-)
Vida personal	Media (+)
Equidad en la remuneración	Alta
Equidad en el trato	Media (+)
Ausencia de favoritismo	Media (+)
Justicia en el trato a las personas	Media (+)
Capacidad de apelación	Media (+)
Fraternidad	Media (+)
Hospitalidad del lugar	Media (-)
Hospitalidad de las personas	Media (+)
Sentido de equipo	Media (+)
Orgullo por el trabajo personal	Alta
Orgullo del equipo	Media (+)
Orgullo de la empresa	Media (+)
APRECIACIÓN GENERAL	Media (+)
Resumen de Valoraciones	Cantidad
Excelente	0
Muy Alta	0
Alta	3
Media (+)	20
Media (-)	2
Baja	0
Muy Baja	0
Crítica	0
Índice de Ambiente Laboral (IAL)	73,9
Brecha frente a la excelencia	17,2
Valoración Índice de Ambiente Laboral (IAL)	Muy Satisfactorio

Fuente: Great Place to Work ® Colombia (2019)

4.2. Hallazgos

4.2.1. Perspectivas más características de la organización

P1 (4%) = Colaboradores de planta que trabajan fuera de Bogotá

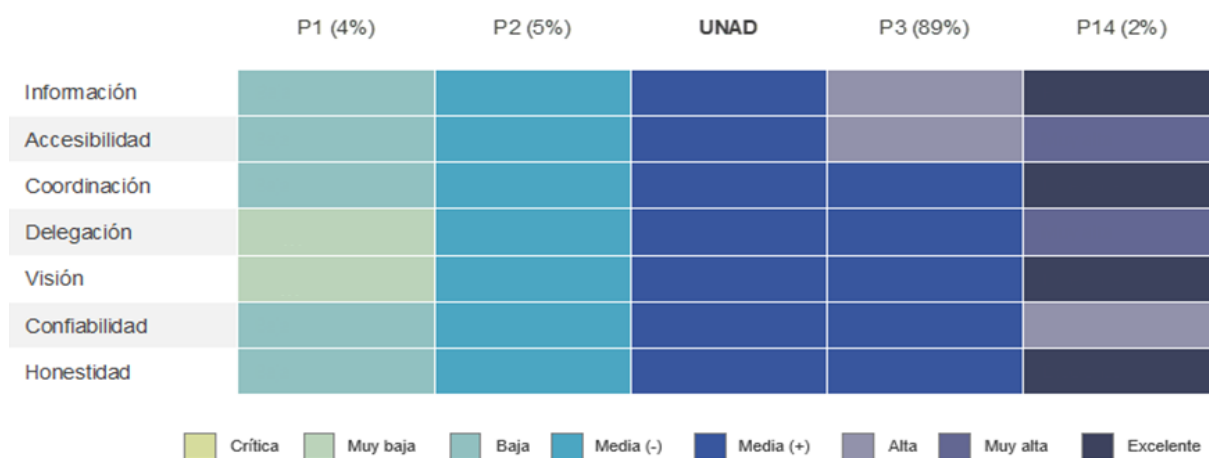
P2 (5%) = Colaboradores de planta, que trabajan en Bogotá

P3 (89%) = Colaboradores con contrato a término fijo y contratistas

P14 (2%) = Líderes (nivel de cargo directivo)

Con base en la información registrada de la figura 9, a continuación, se detallan las valoraciones obtenidas en cada una de las dimensiones analizadas por GPTW.

Figura 9. Perspectiva / Credibilidad



Fuente: Great Place to Work ® Colombia (2019)

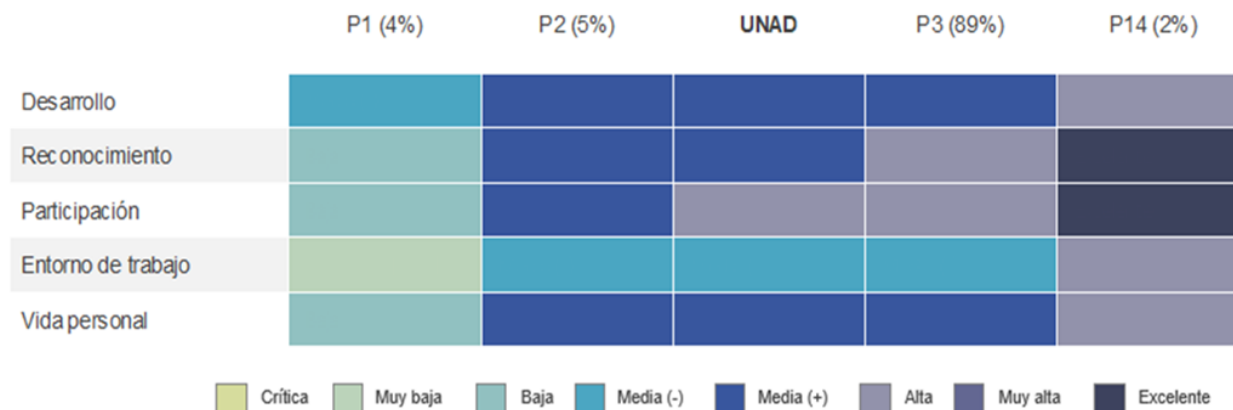
De acuerdo con la información registrada en la figura 9, se establece que el 91 % de los colaboradores de la Sede Nacional José Celestino Mutis, dentro de los cuales se encuentran las personas con contrato a término indefinido, los contratistas y los directivos, consideran que las siete variables pertenecientes a la dimensión de Credibilidad, se cumplen satisfactoriamente,

inclusive se obtienen algunas valoraciones altas, muy altas y excelentes dentro de este extenso grupo, lo que pone a la Universidad en la actualidad en un rango de valoración muy positivo (media +) en este ítem evaluado.

Sin embargo, un 4% de colaboradores de la organización, correspondientes a la planta institucional que trabajan fuera de la ciudad, consideran que ninguna de las variables de credibilidad se cumple de forma satisfactoria, por lo que sus percepciones frente a las mismas, es de forma negativa, en particular en lo que tiene que ver con información, delegación y visión, por lo que, se requiere contrastar con las apreciaciones generales y la fundamentación teórica desde el enfoque de la cultura organizacional, lo que se observará a continuación.

De acuerdo con la síntesis de resultados y valoraciones (tabla 11) se puede establecer que este pequeño porcentaje de trabajadores coinciden en que en esta organización no les dan la autonomía necesaria para efectuar su trabajo de forma adecuada, factor que no permite que haya un buen ambiente de trabajo, por ello se hace necesario implementar estrategias de mejora que permitan para una próxima evaluación obtener opiniones positivas con respecto a este ítem. (Trompetero, 2020)

Figura 10. Perspectiva / Respeto



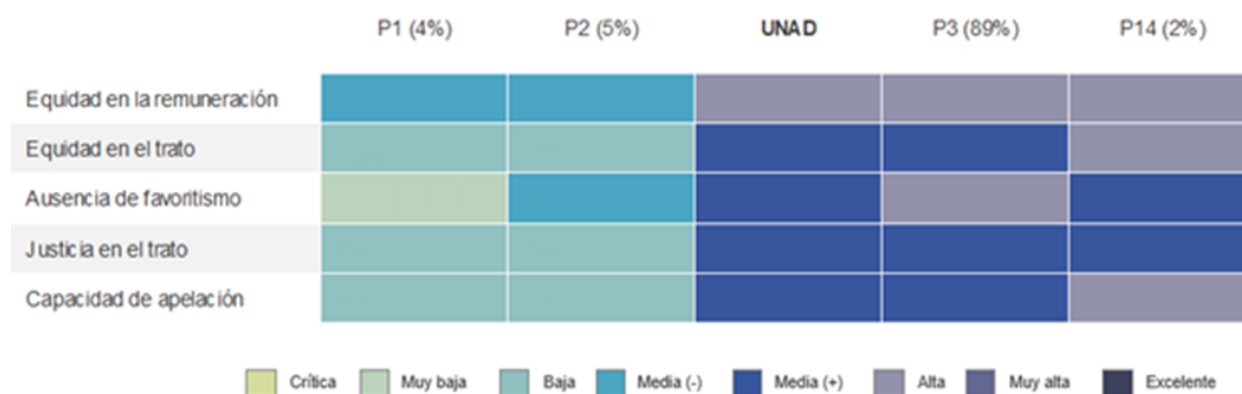
Fuente: Great Place to Work ® Colombia (2019)

De acuerdo con la información registrada en la figura 10, se establece que el 77.2 % de los colaboradores de la Sede Nacional José Celestino Mutis, dentro de los cuales se encuentran las personas con contrato a término indefinido, los contratistas, los directivos y los colaboradores de planta, que trabajan en Bogotá, consideran que las cinco variables pertenecientes a la dimensión de Respeto, se cumplen a cabalidad, se observa por parte de este extenso grupo muchas valoraciones altas, muy altas y excelentes, lo que pone a la Universidad en la actualidad en un rango de valoración muy positivo (Media - Alta) en este ítem evaluado.

Mas sin embargo el 22.8% restante de colaboradores de la organización, correspondiente a la planta institucional que trabajan dentro y fuera de la ciudad, personas con contrato a término indefinido y los contratistas; consideran que estas variables de respeto no se cumplen de forma satisfactoria, por lo que sus percepciones frente a las mismas son de forma negativa en particular en las subvariables de desarrollo y entorno de trabajo, como se observa en el siguiente párrafo.

Es importante señalar que el 19.6% de los colaboradores perciben de manera muy deficiente la variable de entorno de trabajo y de acuerdo con la síntesis de resultados y valoraciones (tabla 11) se pudo identificar que coinciden en que las instalaciones de la Universidad contribuyen medianamente a que haya un buen ambiente de trabajo, por lo que se hace necesario implementar estrategias de mejora que permitan para una próxima evaluación obtener opiniones positivas con respecto a este ítem. (Trompetero, 2020)

Figura 11. Perspectiva / Imparcialidad



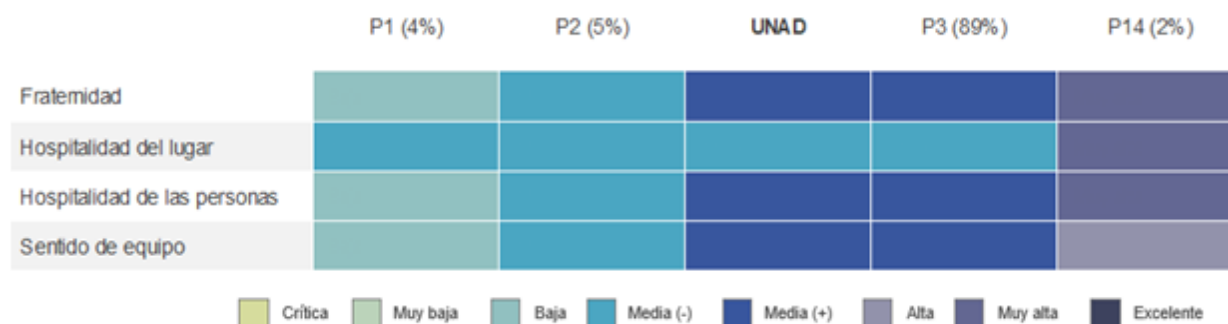
Fuente: Great Place to Work ® Colombia (2019)

De acuerdo con la información registrada en la figura 11, se establece que el 91 % de los colaboradores de la Sede Nacional José Celestino Mutis, dentro de los cuales se encuentran las personas con contrato a término indefinido, los contratistas y los directivos, consideran que las cinco variables pertenecientes a la dimensión de Imparcialidad, se cumplen satisfactoriamente, inclusive se obtienen algunas valoraciones altas, muy altas y excelentes dentro de este alto porcentaje de trabajadores, lo que pone a la Universidad en la actualidad en un rango de valoración muy positivo (media +) en este ítem evaluado.

Mas sin embargo el 9% restante de colaboradores de la organización, correspondientes a la planta institucional que trabajan dentro y fuera de la ciudad, consideran que estas variables no se cumplen de forma satisfactoria, por lo que sus percepciones frente a las mismas son de forma negativa en particular lo que tiene que ver con la ausencia de favoritismo.

De acuerdo con la síntesis de resultados y valoraciones (tabla 11) se pudo establecer que este pequeño porcentaje de trabajadores coinciden en que en muchas ocasiones prevalece el favoritismo en los grupos o áreas de trabajo lo que evidentemente beneficia a algunos y perjudica a muchos, es por ello que se hace necesario implementar estrategias que mitiguen estas falencias y que permitan para una próxima evaluación obtener opiniones positivas con respecto a este ítem. (Trompetero, 2020)

Figura 12. Perspectiva / Camaradería



Fuente: Great Place to Work ® Colombia (2019)

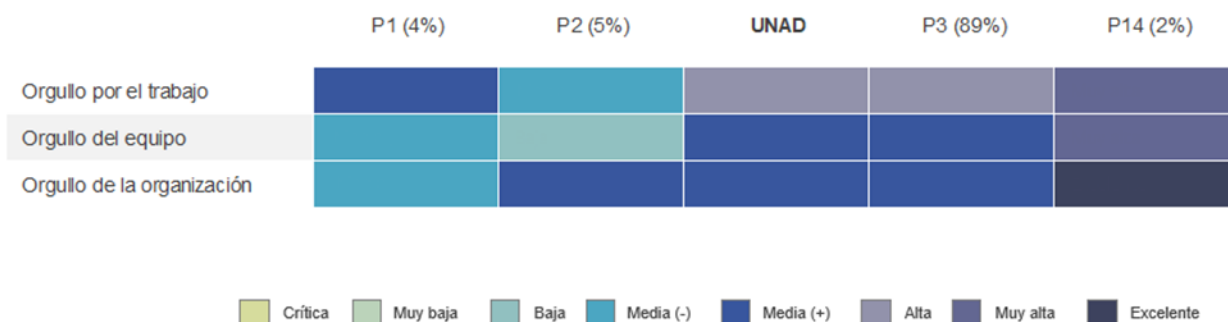
De acuerdo con la información registrada en la figura 12, se obtiene un resultado poco favorable ya que solo el (68.75%) de los trabajadores de la Sede Nacional José Celestino Mutis, dentro de los cuales se encuentran las personas con contrato a término indefinido y contratistas,

consideran que las cuatro variables pertenecientes a la dimensión de Camaradería, se cumplen satisfactoriamente, así mismo se observa que por parte de los directivos se reflejan valoraciones altas y muy altas, lo que pone a la Universidad en la actualidad en un rango de valoración muy positivo (media +) en este ítem evaluado. Aunque es un porcentaje que supera más de la mitad del total de trabajadores de esta sede, para este rubro de las dimensiones evaluadas se esperaba obtener resultados más positivos teniendo en cuenta que va ligado directamente con la ayuda, colaboración y compañerismo que se imparte recíprocamente entre los mismos colaboradores, este decir, que este factor no se ve afectado y/o favorecido por circunstancias propias de la universidad.

De igual forma se observa que el 31.25% de colaboradores de la organización, correspondientes a los colaboradores de planta que trabajan dentro y fuera de la ciudad, y una cuarta parte de las personas con contrato a término indefinido y contratistas, consideran que estas variables no se cumplen de forma satisfactoria, por lo que sus percepciones frente a las mismas son de forma negativa en particular con la hospitalidad del sitio de trabajo.

Específicamente, con base en la síntesis de resultados y valoraciones (tabla 11) se pudo identificar que este porcentaje considerable de trabajadores coinciden en que en muchas ocasiones no se pueden comportar de forma natural en sus lugares de trabajo o en que hace falta que se celebren más eventos o fechas especiales en la organización y por ultimo piensan que la universidad es un lugar medianamente acogedor para trabajar, por lo que se hace necesario implementar estrategias que mitiguen estas falencias y que permitan para una próxima evaluación obtener opiniones positivas con respecto a este ítem. (Trompetero, 2020)

Figura 13. Perspectiva / Orgullo



Fuente: Great Place to Work ® Colombia (2019)

De acuerdo con la información registrada en la figura 13, se obtienen muy buenos resultados, la tendencia varía de manera positiva, se evidencia que un (94%) de trabajadores en general de la Sede Nacional José Celestino Mutis, consideran que las tres variables pertenecientes a la dimensión de Orgullo, se cumplen satisfactoriamente; lo que se demuestra al observar algunas valoraciones altas, muy altas y excelentes, dentro de este alto porcentaje de trabajadores, este resultado pone a la Universidad en la actualidad en un rango de valoración muy positivo (Media - Alta) con respecto a este ítem evaluado.

Se resalta que es un factor importante para la organización, que muestra que el personal que labora en la Universidad se siente orgullosa de pertenecer a esta organización, sienten que su contribución es importante para el crecimiento de esta, no consideran que es un trabajo más si no que por el contrario le dan un valor y un significado especial a su cargo desempeñado.

Más sin embargo se observa que el 6% restante de colaboradores de la organización, correspondientes a los colaboradores de planta que trabajan dentro y fuera de la ciudad,

consideran que estas variables no se cumplen de forma satisfactoria, por lo que sus percepciones frente a las mismas son de forma negativa. (Trompetero, 2020)

Tabla 13. Resumen de tendencias – Comparación 2017 vs 2019 UNAD

Resumen de Tendencias			
Great Place to Work® Trust Index©	Valoración Previa (2017)	Valoración Actual (2019)	Tendencia
Información	Alta	Media (+)	Desfavorable
Accesibilidad	Media (+)	Media (+)	Estable
Coordinación	Media (+)	Media (+)	Estable
Delegación	Media (+)	Media (+)	Estable
Visión	Media (+)	Media (+)	Estable
Confiabilidad	Media (+)	Media (+)	Estable
Honestidad	Media (-)	Media (+)	Favorable
Desarrollo - Valoración profesional	Media (+)	Media (+)	Estable
Reconocimiento - Valoración personal	Alta	Media (+)	Desfavorable
Participación	Media (+)	Alta	Favorable
Entorno de trabajo	Media (-)	Media (-)	Estable
Vida personal	Media (+)	Media (+)	Estable
Equidad en la remuneración	Alta	Alta	Estable
Equidad en el trato	Media (+)	Media (+)	Estable
Ausencia de favoritismo	Alta	Media (+)	Desfavorable
Justicia en el trato a las personas	Media (-)	Media (+)	Favorable
Capacidad de apelación	Media (+)	Media (+)	Estable
Fraternidad	Media (+)	Media (+)	Estable
Hospitalidad del lugar	Media (-)	Media (-)	Estable
Hospitalidad de las personas	Media (-)	Media (+)	Favorable
Sentido de equipo	Alta	Media (+)	Desfavorable
Orgullo por el trabajo personal	Alta	Alta	Estable
Orgullo del equipo	Alta	Media (+)	Desfavorable
Orgullo de la empresa	Media (+)	Media (+)	Estable
APRECIACIÓN GENERAL	Media (+)	Media (+)	Estable
Resumen de Tendencia	Cantidad		
Muy Favorable	0		
Favorable	4		
Estable	16		
Desfavorable	5		
Muy Desfavorable	0		

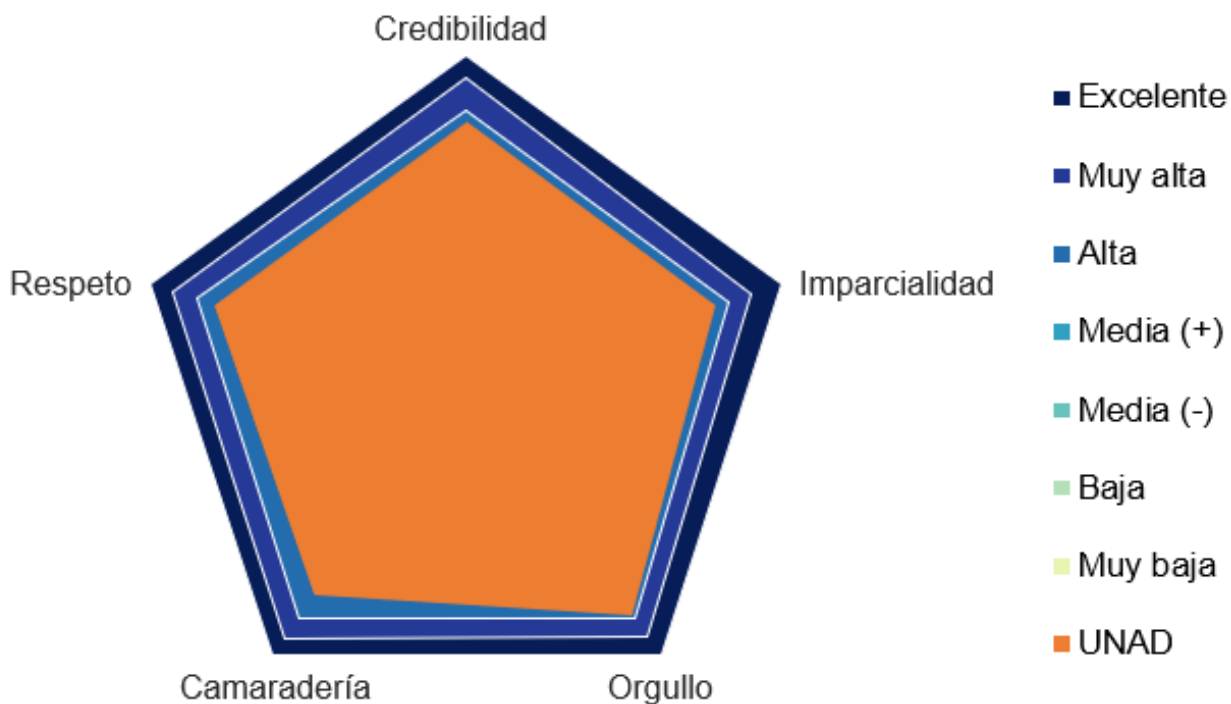
Fuente: Great Place to Work ® Colombia (2019)

4.3 La UNAD Frente a los Mejores Lugares Para Trabajar 2019

De acuerdo con la estandarización que tiene GPTW, se representa en un gráfico radial el posicionamiento de la UNAD (representada en color naranja) frente a los 5 factores que evalúan el Ambiente Laboral, como se aprecia en la figura 14.

Se establece que los factores de credibilidad, respeto y camaradería se encuentran en un nivel alto, mientras la imparcialidad alcanza un rango de muy alto al igual que el orgullo, lo que significa que la entidad se encuentra en un nivel adecuado pero que busca siempre es estar en continuo mejoramiento.

Figura 14. Percepciones de la confianza

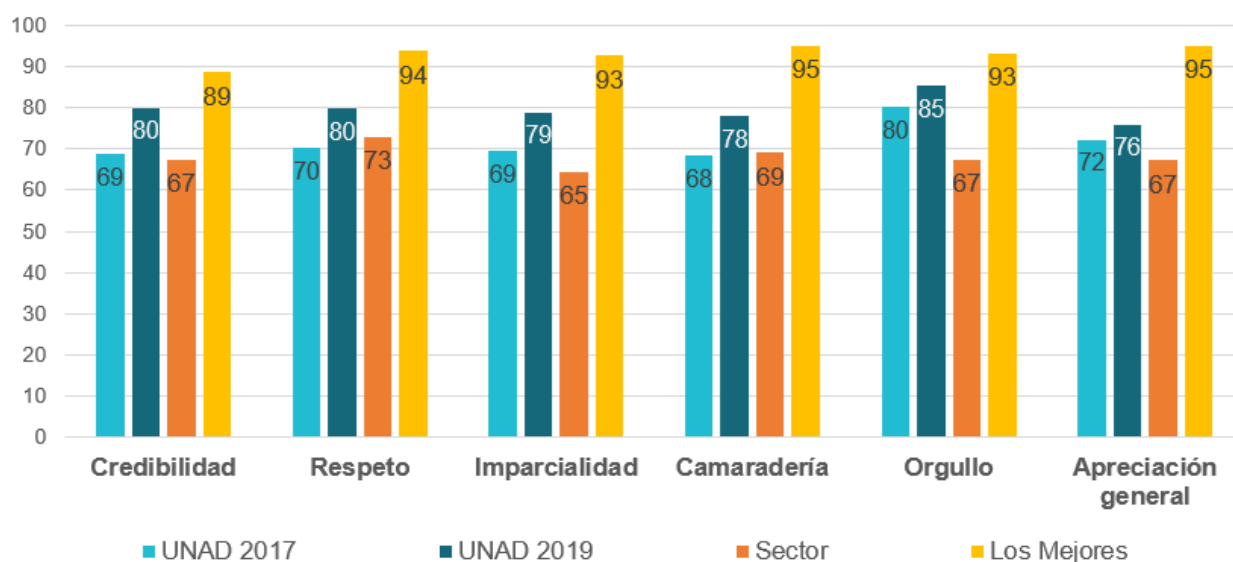


Fuente: Great Place to Work ® Colombia (2019)

Finalmente se establece un comparativo de la UNAD de los años 2017 y 2019 frente a los mejores lugares para trabajar del sector educación, como se refleja en la figura 15:

En donde la UNAD representada en color azul claro (2017) y color azul oscuro (2019), otras instituciones del sector educativo de color azul naranja y los mejores lugares para trabajar se identifican con el color amarillo; es visible que la UNAD se ubica por encima del promedio de otras instituciones educativas y se estima que, si se trabaja arduamente en mejorar las falencias halladas a través de este estudio, cada vez estará más cerca de las valoraciones de los mejores lugares para trabajar. (Trompetero, 2020)

Figura 15. UNAD Vs. Mejores lugares para trabajar en el 2019



Fuente: Great Place to Work ® Colombia (2019)

4.4. Conclusión del Análisis

El resultado de la valoración del ambiente laboral en la UNAD es considerado como muy satisfactorio en términos generales, más sin embargo a continuación se enunciarán las tendencias desfavorables identificadas en la tabla 8. Instrumento aplicado Trust Index GPTW – JCM (2019) y a su vez se tendrá en cuenta los conceptos de los autores descritos en el marco teórico con respecto a estas mismas variables, con el fin de determinar cuál es la luz a la situación actual de la Universidad en cuanto al ambiente laboral y que es lo que puede estar ocurriendo.

- En cuanto a la variable de Delegación, perciben que en la organización no les dan la autonomía necesaria para efectuar su trabajo de forma adecuada.

Según (Pritchard & Karasick, 1973) entre los elementos caracterizadores del clima laboral se encuentra la autonomía, Este autor enfatiza que el hecho de otorgar al trabajador esta libertad y de cederle a él la capacidad de decisión sobre determinados asuntos, conduce a un mayor nivel de confianza, una mayor creatividad, un incremento de la proactividad y una implicación más significativa del trabajador en todos los asuntos concernientes a la empresa.

Es decir que se puede establecer que lo que ocurre de en la UNAD, es que se hace necesario que cada jefe de área confíe más en su personal a cargo y delegue funciones de mayor peso o transcendencia y/o permita que sus colaboradores sean más autónomos, de tal manera que ellos lo perciban como un hecho positivo, lo cual repercute en gran medida en su felicidad, a que se

sientan mucho más valorados, de modo que su autoestima se ve reforzada y, con ello, también su sensación de éxito profesional.

De igual manera para la Universidad también traería grandes beneficios ya que cuando el trabajador tiene mayor independencia se identifica más con la empresa y se siente parte de ella, así que pone todos sus esfuerzos en perseguir el éxito y consecución de objetivos trazados por la misma. (Trompetero, 2020)

- Con respecto a la variable de Apoyo, los funcionarios de la UNAD perciben que no cuentan con el apoyo del mismo equipo de trabajo, necesario para realizar sus funciones asignadas.

Según (Estrada, 2009) en su concepto de clima laboral hace énfasis en que trabajando en equipo es cuando realmente se consiguen grandes triunfos, se generan grandes ideas y soluciones creativas a las situaciones de conflicto presentadas en la organización, recalca también que el poder compartir diferentes opiniones, ayuda a que la comunicación sea mucho más directa y fluida y por ende deriva en que se mejore el clima laboral.

Es decir que de acuerdo con el postulado del autor citado anteriormente, se establece que en la UNAD lo que ocurre es que hace falta realizar actividades lúdicas o de integración periódicamente con el fin disminuir y/o eliminar roces existentes entre los mismos compañeros de trabajo, y así mismo se puedan identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada empleado, para que cada uno desempeñe un rol en función de sus

conocimientos y así evitar posibles conflictos, estas herramientas fortalecerán las relaciones entre los miembros, logrando que todos se sientan parte fundamental del grupo y remen todos hacia una misma dirección. (Trompetero, 2020)

- En la variable de entorno de trabajo, sienten que la Universidad no contribuye de forma correcta para que se propicie un buen ambiente de trabajo

(Maria Garcia, 2012) menciona que el clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores y es por lo que ratifica que en la actualidad la gran mayoría de organizaciones buscan herramientas o estrategias que permitan conseguir que un equipo de trabajo tenga una mayor productividad, estén mejor relacionados entre sí y, en general, trabajen más y mejor como equipo, y no como individuos separados.

Con base en lo expuesto por este autor, se puede identificar que en la UNAD muchos de sus funcionarios se sienten inconformes, molestos o simplemente no están de acuerdo con las metodologías y/o políticas adoptadas por la Universidad, lo que genera un negativo clima laboral, además de perjudicar y repercutir en el correcto desarrollo de sus funciones. Lo anterior ocurre porque los empleados perciben que para la entidad, el bienestar de sus colaboradores no es un factor primordial y no le dan la importancia requerida, por ello es indispensable que la Universidad trabaje en garantizar su bienestar emocional. Porque la felicidad de estos no solo depende del sueldo asignado, sino también del estado del entorno en el que desarrolla sus tareas. (Trompetero, 2020)

- Sienten que falta por parte de la organización incentivos y/o estrategias que permitan un equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los funcionarios.

De acuerdo con (Uribe, 2012) quien afirma que el aumento de los conflictos entre el trabajo y la familia tiene repercusiones negativas en el desarrollo organizacional. De esta manera, la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral se refleja en una alta rotación de personal, dificultades para retener talento, mal ambiente laboral y ausentismo.

En este contexto, lo que ocurre en la UNAD es que el salario emocional no juega un papel imparte dentro de la misma, y se limitan a retribuir a sus colaboradores únicamente a través de su respectiva remuneración económica por funciones realizadas, sin darse cuenta de que las personas tienen un componente netamente emocional, el cual necesita estímulos y motivaciones para que sean más productivos y orientados a mejores resultados, teniendo en cuenta que aquellas remuneraciones no monetarias que reciben los empleados, contribuyen a satisfacer sus necesidades personales, familiares y profesionales, actuando como incentivos asociados a la motivación. (Trompetero, 2020)

- Los funcionarios perciben que no hay una gran sentido de fraternidad en la organización, puesto que no se pueden comportar de forma natural en su lugar de trabajo, al igual que consideran que se deben realizar más eventos o celebraciones de fechas especiales.

El sentido de fraternidad y camaradería hace referencia a las relaciones cercanas, al sentido de unidad, al constante intercambio de ideas, opiniones, pensamientos en pro de realizar un esfuerzo mancomunado para la consecución de los objetivos organizacionales, en la medida en la que los miembros de una organización se perciban a sí mismos como parte de un mismo grupo, será más sencillo que puedan tener relaciones agradables entre ellos, lo que cubre una necesidad básica de los seres humanos y a su vez resulta esencial para las organizaciones el trabajo en equipo.

(Ayala, 2013)

En este contexto, se establece que lo que ocurre dentro de la UNAD es que carecen de actividades o programas de reconocimiento entre colaboradores, donde se promueva en ellos actitudes de trabajo en equipo, fraternidad y ayuda mutua, es decir, se hace necesario que se generen espacios de intercambio orientados a la integración y la recreación; de tal manera que se incentive una inclinación natural por el trabajo colaborativo y se genere un clima de trabajo agradable. (Trompetero, 2020)

- Falta más hospitalidad en la organización de tal manera que el mismo se vuelva un lugar acogedor para trabajar.

Es fundamental que la relación del empleado con sus compañeros de trabajo al igual que con los jefes de área, sea positiva para la consecución de buen un clima laboral. Si bien esta relación se verá influida por factores como la carga de trabajo, las dinámicas de grupo o la personalidad de los integrantes de este, la tónica general de las relaciones interpersonales debe ser positiva. Puede haber tensiones puntuales entre los miembros de un equipo de trabajo, y no tratarse de un

ambiente hostil. Por lo que las organizaciones deben influir directamente sobre esta clase de situaciones e intentar favorecer las condiciones para la aparición de estas cualidades enfocadas en la hospitalidad para una obtención de una positiva relación entre empleados. (Uribe, 2012)

En este contexto, y teniendo en cuenta que la hospitalidad está conformada en un gran porcentaje por el factor humano, se establece que lo que ocurre dentro de la UNAD es que al parecer sus funcionarios no poseen esta virtud al no brindar una buena acogida o transmitir un trato amable y cordial con el personal de áreas diferentes en las que labora en su cotidianidad, por lo que se percibe cierta restricción o rechazo para entablar mejores relaciones laborales. (Trompetero, 2020)

De la misma manera se enunciarán las tendencias favorables identificadas en la tabla 8. Instrumento aplicado Trust Índice GPTW – JCM (2019) sobre los cuales se establece que la UNAD es un gran lugar para trabajar por elementos diferenciadores como:

- La estabilidad que proporciona a sus colaboradores, en cuanto comunicación ya que sus jefes los mantienen informados sobre asuntos y cambios importantes.

Como es de nuestro conocimiento, la comunicación juega un papel muy importante en el ámbito laboral y se resalta que en la UNAD, esta variable obtiene una valoración alta por parte de sus colaboradores, lo que muestra que se cuenta con un recurso necesario y de gran valor, que sirve para llevar a cabo actividades coordinadas y controladas, lo que conlleva a contar con mayores posibilidades de obtener los resultados esperados, bajo la premisa de que mantener una

buena comunicación principalmente en la dirección líder – colaborador y viceversa, mejora la competitividad de la organización, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las necesidades organizacionales, y específicamente en cuanto a beneficios individuales; se fomenta la motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación generando un buen clima integrador de trabajo.

Además, cuando en el ámbito laboral se da una comunicación efectiva, abierta y fluida, se agilizan todos los procedimientos laborales, se minimiza el riesgo de que se presenten malentendidos o se tergiverse la información, por lo anterior y con la finalidad de reforzar esta variable, se hace necesario en primera instancia tener en consideración las opiniones de todo el grupo de trabajo y en segunda instancia evitar que se rompan los canales de comunicación existentes, ya que la comunicación permite una mayor inclusión de todos sus miembros. (Trompetero, 2020)

- La estabilidad que proporciona a sus colaboradores, en cuanto participación, teniendo en cuenta que los colaboradores sienten que sus jefes los involucran en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente laboral.

En este caso los trabajadores de la UNAD manifiestan que sus jefes inmediatos los hacen partícipes sobre asuntos o cambios importantes que se presentan en la entidad, lo que los lleva a sentirse parte importante de los procesos ejecutados en la misma y por ende adquieren más libertad, sentido de pertenencia y confianza para involucrarse en las decisiones, proyectos o iniciativas de la Universidad.

Cabe aclarar que seguir una estrategia en la que se promueva la participación de los empleados no implica que se deleguen todos los problemas a éstos, o por el contrario delegar los problemas sin importancia; sino que consiste en la intervención activa de los trabajadores a la hora de identificar, analizar y solucionar problemas que dificultan alcanzar los objetivos empresariales.

- La universidad imparte equidad, trato justo y los colaboradores consideran que la remuneración económica recibida es acorde y/o adecuada de acuerdo con el trabajo realizado.

Trabajar no es solo recibir ingresos mensuales que permitan vivir dignamente, también es sentirse realizados, respetados profesionalmente y ser conscientes de que el trabajo ejecutado día a día, da un sentido especial a su vida, Es el sentimiento que experimentan un gran porcentaje de los funcionarios de la UNAD, quienes consideran que la remuneración económica recibida por sus funciones realizadas es acorde con el trabajo efectuado.

Se resalta que en la Unad se obtiene una valoración favorable en cuanto a las variables de equidad y trato justo, es decir, que los colaboradores sienten que son bien tratados dentro de la organización, consideran que ante cualquier hecho o situación que se genera dentro del ámbito laboral, sus fejes inmediatos reaccionan de manera justa, sin tomar partido por ninguna de las partes involucradas, ejerciendo acciones que buscan la solución a los conflictos sin que se vean perjudicadas sus actividades cotidianas, por lo que dichas medidas adoptadas generan que su motivación aumente y por ende desarrollen de una mejor forma su labor. (Trompetero, 2020)

Plan de Acción

Teniendo en cuenta la información obtenida y alojada en tabla 11. Instrumento aplicado Trust Index GPTW – JCM (2019) se dedujo que las dimensiones en las cuales se realizará el plan de acción principalmente son tres (3): Credibilidad, Respeto, y Camaradería; cabe señalar que cada dimensión está compuesta por alrededor de cinco (5) subvariables de las cuales en general se obtienen resultados satisfactorios y/o positivos por parte de los funcionarios de la UNAD, es por ello que se diseñara un plan de acción enfocado específicamente en aquellas variables que se perciben como débiles y que de acuerdo con lo manifestado por los trabajadores de la entidad registran carencia o ausencia de las mismas, las cuales son las que repercuten de manera negativa, conllevando a que no se dé un ambiente de trabajo armónico, como se indica en la tabla 13.

A continuación se relacionan las dimensiones y variables sobre las cuales se trabajarán:

Tabla 14. Relación Dimensiones y variables a intervenir

Dimensión	Variable
Credibilidad	Delegación
Respeto	Apoyo
	Entorno de trabajo
	Vida Personal
Camaradería	Fraternidad
	Hospitalidad

Fuente: Elaboración propia (Trompetero, 2020)

5.1 Estrategias

Es importante, antes de la formulación de estrategias, tener claro cuáles son los objetivos que se persiguen, para este caso, las variables anteriormente descritas provienen de la identificación de conductas y percepciones de los funcionarios de la UNAD, estos objetivos son un insumo que dan dirección al plan a realizar.

Para el desarrollo del plan se definen los siguientes objetivos de cada una de las variables a intervenir:

- Modificar aquellas conductas y percepciones que influyen de forma negativa en el clima laboral.
- Crear en los empleados conductas positivas que permitan mejorar su percepción de las variables.

En función de los resultados observados se proponen las siguientes estrategias:

Tabla 15. Estrategias

Estrategia	Variable a Intervenir	Descripción
“Creo y confío en tus capacidades”	(Delegación) Se detectó que los funcionarios de la sede Nacional JCM, perciben que en la organización	Es una iniciativa liderada y accionada por cada uno de altos cargos las áreas o departamentos de la institución, la cual consiste en ceder gradual y paulatinamente a su equipo de trabajo autonomía para que ellos puedan realizar sus funciones y tareas

Estrategia	Variable a Intervenir	Descripción
	no les dan la autonomía necesaria para efectuar su trabajo de forma adecuada.	<p>asignadas con libertad y de la manera que ellos consideren más adecuada, con el fin de que los colaboradores sientan que su jefe directo les imparte la confianza y reconocimiento de sus capacidades para la realización de actividades cotidianas y de gran importancia para la organización. Además se realizará un plan de reuniones quincenales, con la finalidad de revisar avances, en los cuales el líder podrá impartir observaciones y retroalimentaciones en pro de perfeccionar el resultado de la labor encomendada.</p> <p>De esta manera nos enfocamos en la voz de los colaboradores, lo que nos permite entender con claridad las causas que están impactando de forma directa el clima de la organización, y a la vez reforzamos su compromiso al incorporarlo activamente en las acciones y estrategias de mejora a desarrollar.</p>
“La Unión hace la fuerza”	<p>(Apoyo)</p> <p>Los funcionarios de la UNAD perciben que no cuentan con el apoyo del mismo equipo de trabajo, necesario para realizar sus funciones asignadas.</p>	<p>Es una Iniciativa cuya finalidad es fortalecer la comunicación entre el mismo equipo de trabajo, la cual consiste en realizar reuniones periódicas con el fin de en primera instancia conocer la forma de trabajar de cada uno de los integrantes que lo conforman, saber qué herramientas utilizan y cómo prefieren trabajar. Y como segunda medida formar grupos de trabajo de acuerdo con la relación</p>

Estrategia	Variable a Intervenir	Descripción
		<p>de las funciones que desempeñan individualmente.</p> <p>Lo anterior, con el fin de cada uno de ellos sirva como apoyo y palanca para la consecución de los objetivos propuestos y trabajen de manera conjunta y alineada, donde cada uno manifieste opiniones e ideas constructivas de acuerdo con sus conocimientos y experiencia; en pro de alcanzar la meta propuesta y que logren trabajar en un ambiente laboral donde predomine la armonía.</p> <p>Partiendo de que cuando se fractura o se rompe el canal de comunicación, siendo esta la principal herramienta en un equipo de trabajo es imposible generar un ambiente agradable de trabajo y por ende existirán roces e inconformidades entre sus integrantes, lo que a su vez repercute de manera negativa y dificulta en la consecución de las metas propuestas grupalmente afectando el clima laboral del área o dependencia.</p>
<p>“Yo apporto mi grano de arena”</p>	<p>(Entorno de trabajo)</p> <p>Se detecto que los funcionarios sienten que la Universidad no contribuye de forma correcta</p>	<p>Iniciativa de concientización liderada y ejecutada por el personal de seguridad y salud en el trabajo perteneciente a la gerencia de talento humano, que consiste en fomentar hábitos dentro de la organización a todo el personal perteneciente a la sede Nacional JCM (cargos altos, medios y bajos)</p>

Estrategia	Variable a Intervenir	Descripción
	para que se propicie un buen ambiente de trabajo.	<p>hábitos que conduzcan a la consecución de un entorno laboral en armonía, a través de la publicación de infografías didácticas en las carteleras informativas alojadas en cada piso de la institución, con la finalidad de que cada funcionario pueda poner en práctica los consejos y tips allí plasmados sobre los hábitos que se pueden adoptar para preservar su salud emocional y mejorar la calidad de vida de los colaboradores, con el fin de fortalecer el uso de las normas básicas de comportamiento y su impacto sobre el ambiente de trabajo, por ejemplo dar los buenos días, saludar a los compañeros, sonreír, escuchar a quien te habla, respetar los espacios de trabajo manteniéndolos limpios y ordenados para no incomodar a los demás.</p> <p>Haciendo énfasis en que su trato hacia los compañeros sea un reflejo de la forma en que quieren ser tratados. Ya que la creación de un buen ambiente laboral favorece tanto los resultados de la empresa como al bienestar psicológico de las personas que trabajan en ella.</p>
“Celebremos Juntos”	<p>(Vida personal)</p> <p>Organizacionalmente no se cuenta con espacios para el</p>	Es una iniciativa en la que se propone realizar una actividad semestral de integración y recreación, coordinada y liderada por cada jefe de área, con el fin de crear un espacio para la interacción,

Estrategia	Variable a Intervenir	Descripción
	reconocimiento de fechas y motivos personales especiales, por lo que los colaboradores perciben que es muy débil el equilibrio entre el trabajo con la vida personal.	socialización e integración de los equipos de trabajo pertenecientes a cada una de las áreas funcionales. Es un plan que busca el aumento de la satisfacción de los empleados a través del reconocimiento y celebración de los diferentes eventos importantes que se presentan a lo largo del año, entre estos tenemos: cumpleaños, el día de la mujer, del hombre, amor y amistad, grados, entre otros.
“Uno para todos y todos para uno”	<p>(Fraternidad y Hospitalidad)</p> <p>Los colaboradores no perciben un sentimiento de familia o equipo, ni que sus compañeros se interesen por los demás.</p>	Es una iniciativa liderada y accionada por cada líder de área o dependencia que consiste en desarrollar unas charlas reflectivas, de forma mensual, con sus equipos de trabajo, con el objetivo de lograr en ellos una sensibilización y concientización sobre la importancia del trabajo en equipo, la cooperación, la unidad y la ayuda mutua con el fin de que se logre evidenciar en la ejecución de sus procesos que todos reman hacia una misma dirección en pro de la consecución de una meta unánime, donde cada uno de los participantes aporta ideas, opiniones, puntos de vista y el líder de igual forma interviene e imparte observaciones que contribuyan a reforzar el compromiso de cada uno para con su equipo de trabajo con la finalidad de que comprendan que el éxito de su dependencia está completamente ligado al

Estrategia	Variable a Intervenir	Descripción
		<p>trabajo conjunto y a la ayuda y apoyo que se le pueda brindar al otro.</p> <p>Lo anterior con la finalidad de lograr que se descubran como equipo, y que se genere un ambiente de familiaridad y hospitalidad dentro de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia (Trompetero, 2020)

Para llevar a la práctica cada una de estas estrategias, se requiere de intervenciones planeadas y conducidas por los líderes del área, teniendo en cuenta que una intervención puede afectar positiva o negativamente a los equipos de trabajo y a las personas. Con las intervenciones se busca incidir positivamente y contribuir a la generación de una cultura en la que predomine un ambiente de respeto, colaboración y hospitalidad.

El plan de acción que se propone a continuación debe ser ejecutado de forma directa, por las personas de hagan parte de las áreas o dependencias a intervenir, es importante aclarar que tanto el área como talento humano debe tener claridad sobre lo que se pretende con la intervención y tener certeza sobre cuál va a ser su efecto, realizando un control y seguimiento en la ejecución, y retroalimentando continuamente al equipo y así poder incidir positivamente en el resultado.

Tabla 16. Plan de acción para la mejora del clima organizacional

PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL								
SITUACION		PORQUE	ESTRATEGIA			SEGUIMIENTO		
VARIABLE	CAUSA	TIPO DE ACCION	ACCION (Nombre de la estrategia)	Responsable de ejecutar la acción	Tiempo de Ejecución	ESTADO DE LA ACCIÓN		
						Sin Empezar	En proceso	Finalizada
CREDIBILIDAD	Delegación	A los funcionarios de JCM no les proporcionan la autonomía suficiente para efectuar su trabajo de forma adecuada.	Modificar	Creo y confío en tus capacidades	Líderes de Unidad	Dos Meses		
RESPECTO	Apoyo	Los funcionarios de JCM perciben que no cuentan con el apoyo suficiente del mismo equipo de trabajo, para realizar sus funciones asignadas.	Fortalecer	La unión hace la fuerza	Líderes de Unidad	Dos Meses		
	Entrono del Trabajo	Los funcionarios sienten que la Universidad no contribuye de forma correcta para que se propicie un buen ambiente de trabajo.	Fortalecer	Yo apporto mi grano de arena	Gerencia de Talento Humano	Dos Meses		
	Vida Personal	Organizacionalmente no se cuenta con espacios para el reconocimiento de fechas y motivos personales especiales, por lo que los colaboradores perciben que es muy débil el equilibrio entre el trabajo con la vida personal.	Modificar	Celebremos Juntos	Líderes de Unidad	Tres Meses		
CAMARADERIA	Fraternidad y Hospitalidad	Los colaboradores no perciben un sentimiento de familia o equipo, ni que sus compañeros se interesen por los demás.	Fortalecer	Uno para todos, todos para uno	Líderes de Unidad	Dos Meses		

Fuente: Elaboración Propia (Trompetero, 2020)

Tabla 17. Matriz indicadores de proceso

MATRIZ INDICADORES DE PROCESO									
SITUACION		PORQUE	ACCION	SEGUIMIENTO					
VARIABLE	CAUSA	ESTRATEGIA	TIEMPO DE EJECUCION		PERIODO DEL SEGUIMIENTO	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS	META	
			F. Inicio	F. Finalización					
CREDIBILIDAD	Delegación	A los funcionarios de JCM no les proporcionan la autonomía suficiente para efectuar su trabajo de forma adecuada.	Creo y confío en tus capacidades	01/08/2020	30/09/2020	Quincenal	Percepciones de los funcionarios Tasa de rotación de trabajadores	Generación de confianza y autonomía de parte del líder a los integrantes de su equipo de trabajo.	Lograr personal de la UNAD satisfecho con su trabajo, motivado, que perciba que cuenta con la confianza de su jefe inmediato y la autonomía suficiente para realizar sus funciones libremente.
	Apoyo	Los funcionarios de JCM perciben que no cuentan con el apoyo suficiente del mismo equipo de trabajo, para realizar sus funciones asignadas.	La unión hace la fuerza	01/10/2020	30/11/2020	Mensual	Percepción de los funcionarios	Fortalecer el vínculo de la comunicación entre los funcionarios de la sede Nacional JCM.	Lograr concientizar y sensibilizar a los funcionarios de la UNAD que trabajando en equipo se obtienen mejores resultados y además se trabajaría en un ambiente laboral donde predomine la armonía.
	Entorno del Trabajo	Los funcionarios sienten que la Universidad no contribuye de forma correcta para que se propicie un buen ambiente de trabajo.	Yo apporto mi grano de arena	01/12/2020	30/01/2021	Semanal	Adopción de conductas de comportamiento por parte de los funcionarios de la sede Nacional JCM	Mejoramiento en el comportamiento de los funcionarios de la UNAD frente a su entorno laboral	Lograr que trabajadores de la Sede Nacional JCM, adquieran hábitos de conducta que contribuyan a la consecución de un entorno laboral en armonía.
	Vida Personal	Organizacionalmente no se cuenta con espacios para el reconocimiento de fechas y motivos personales especiales, por lo que los	Celebremos Juntos	01/02/2021	30/04/2021	Quincenal	Número de quejas por parte de los funcionarios	Incrementar el número de celebración de fechas especiales realizadas por la	Lograr un equilibrio entre la vida personal y laboral de los funcionarios de la UNAD.
RESPECTO									

		colaboradores perciben que es muy débil el equilibrio entre el trabajo con la vida personal.						Universidad anualmente.	
CAMARADERIA	Fraternidad y Hospitalidad	Los colaboradores no perciben un sentimiento de familia o equipo, ni que sus compañeros se interesen por los demás.	Uno para todos, todos para uno	01/05/2021	30/06/2020	Mensual	Cambios de actitud de los funcionarios	Fomentar en los funcionarios de la UNAD, el sentimiento de la fraternidad y hospitalidad.	Lograr que los trabajadores de la UNAD una sensibilización y concientización sobre la importancia del trabajo en equipo, la cooperación, la unidad y la ayuda mutua.

Fuente: Elaboración Propia (Trompetero, 2020)

Con este plan se busca orientar acciones necesarias para superar las debilidades de la organización y sus causas sin afectar las fortalezas, de esta manera funcionan como una guía de actividades o estrategias a realizar para modificar el estado actual de un factor de cambio, por uno futuro de mayor calidad. En él se describen claramente las actividades a realizar y las acciones que permitirán superar las fallas o problemas a mejorar, teniendo en cuenta la objetividad en términos de metas, tiempos de ejecución, planificación de las acciones, los responsables, el seguimiento o indicadores en caso de ser necesario, tiempo de ejecución y periodicidad.

La efectividad en la ejecución del plan de acción propuesto depende en gran medida de la estrategia de comunicación, por lo tanto, es vital que la organización plantee claramente el mensaje y la información a brindar, tanto a los líderes de las áreas como a los empleados.

En el caso de la UNAD, y teniendo en cuenta las acciones a implementar: “Creo y confié en tus capacidades”, “La unión hace la fuerza”, “Todos para uno y uno para todos”, “Yo apporto mi grano de arena” y “Celebremos Juntos”, la estrategia deberá estar orientada a reforzar estos mensajes, por lo tanto es indispensable que en la estrategia de comunicación, se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

Que cada líder de unidad realice junto a su equipo de trabajo las reuniones de seguimiento, programadas previamente, para evidenciar avances de la acción que se está ejecutando ya sean positivos o negativos e informar a estos los resultados obtenidos, las metas a cumplir y explicar claramente la importancia de su rol en el mismo.

Recalcar que con la ejecución de las estrategias anteriormente mencionadas, se busca la reconstrucción y el mejoramiento del clima organizacional, pero que ante todo es importante contar con la disposición de cada uno de los participantes (líderes y funcionarios) para poder obtener los resultados esperados.

Conclusiones

En el proceso del análisis de los factores de clima organizacional de la Sede Nacional José Celestino Mutis (JCM), al utilizar la metodología del Great Place To Work, se determinó que su impacto en la gestión administrativa y académica se encuentra en que, al disponer las valoraciones en cuanto a información, accesibilidad, coordinación, delegación, visión y honestidad los resultados son positivos, aunque se requiere formular estrategias relacionadas con fomentar la satisfacción desde el enfoque de la delegación, la confianza, el apoyo y su entorno de trabajo.

Al realizar un estudio de referentes teóricos relacionados con el ambiente laboral, se encuentran características como la cultura organizacional, donde, al implementar la herramienta de análisis, se observa que aún permanecen debilidades relacionadas con el involucramiento y la adaptabilidad, debido a que existe inconformidad, molestia o incoherencia con las metodologías y políticas institucionales.

Una vez se identificaron los factores de ambiente laboral de JCM según los resultados de la metodología Great Place To Work, se definió un plan de acción que permitiera reducir las tasas de inconformismo, con el propósito de aumentar la eficiencia laboral, vista desde la calidad del trabajo orientado a partir de la coherencia entre los propósitos del empleado con el horizonte institucional de la UNAD.

Al proponer un plan de acción para mejorar el ambiente laboral de JCM, se determina que éste se enfoca en aspectos como la credibilidad, el respeto y la camaradería, observando sus variables, con las que se formula una estrategia basada en identificar las conductas y percepciones, para desarrollar un trabajo articulado con los respectivos líderes de área y equipo de apoyo, enfocado en modificar conductas que influyen de forma negativa y crear conductas positivas que mejoren su percepción. Lo anterior, es necesario desarrollarlo mediante la identificación de la situación (variable), conocer su causa (el por qué), definir la estrategia mediante el tipo de acción, la acción concreta y su responsable, así como el respectivo seguimiento en tiempo y estado de dicha acción.

Referencias Bibliográficas

- Arguelles, D. (2011). *UN MODELO PARA LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN EN EL*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 148-161.
- Ayala, A. (2013). *Director de Corporación IC*. Obtenido de Humanizar: El gran desafío para las organizaciones: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/%C2%93humanizar%C2%94-el-gran-desafio-para-las-organizaciones/>
- Barraza, C. (2011). *Coach 360*. Obtenido de Un gran lugar para trabajar : <https://coachidri360.wordpress.com/tag/dimensiones-gptw/>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Editorial Trillas.
- Calderon, G., Alvarez, G, C., & Naranjo V, J. (2006). GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES UN FENÓMENO COMPLEJO: EVOLUCIÓN, RETOS, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN. *Cuadernos de Administración*, 225-254.
- Estrada, J. G. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, Vol. 20.
- Fernandez, J. (2006). *Fundamentos de la Organización de Empresas, Breve Historia del Management*. Obtenido de Madrid, España: Editorial Narcea, S.A.
- Garzon, M. (2007). *La Dirección General. Equidad y Desarrollo*,. Obtenido de Pag.44.
- GREAT PLACE TO WORK. (Julio de 2008). Obtenido de www.greatplacetowork.com.co
- GREAT PLACE TO WORK. (2018). <http://www.greatplacetowork.com.co/acerca-de-nosotros>.
- GREAT PLACE TO WORK. (2019). Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/gptw/tendencias/1255241-460/c%C3%B3mo-funciona-el-modelo-great-place-to-work>
- Joan, M. (12 de Septiembre de 2006). *La Investigación Descriptiva*.
- JOAN, M. (12 de Septiembre de 2006). *LA INVESTIGACION DESCRPTIVA*.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: Mc Graw Hill.
- Lyman, A. (2003). Building trust in the workplace. Volumen 3 Issue 1 November/December, pag. 24.

- Maria Garcia, L. I. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Obtenido de http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/caracteristicas_de_clima_organizacional.html
- McMurray, A., & Scott, D. (2003). The relationship between organizational climate and. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*.
- Mendez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. 129.
- PEREZ URIBE, R. I. (2012). *EL AMBIENTE LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES*. MADRID, ESPAÑA: NEBRIJA. Obtenido de MADRID, ESPAÑA: UNIVERSIDAD NEBRIJA.
- Pritchard, R., & Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial. *Organizational behavior Human Performance*, 126-146.
- Rada, G. (2004). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al Ítem*. EN: *Acta Colombiana de psicología* 11, 97-113, 04. Universidad Católica de Colombia.
- Ramirez, S. (2018). *¿Cómo lograr ser una de las mejores empresas para trabajar en Colombia?* Obtenido de EAN Pag. 73 - 90.
- Rodriguez, L. V. (Febrero de 2013). <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>. Obtenido de RODRÍGUEZ, L. V. (Febrero dREPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/7426/TFM000338.pdf?sequence=1>
- Sandra, p. (2015). Como entrenar a tu dragon. 56 - 89.
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2012). Organizational Climate and Culture. *Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Senge, P. (2019). *La danza del cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Grupo editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Stavridis, S. (2009). *Happy Family Happy Employees. The Great Place to Work® Institute interviewed Piscines Ideales CEO about how his company earned the top spot on this year's 50 Best Small and Medium Workplaces in Europe*. . Obtenido de <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>.

Suarez, A. (2009). *¿Cómo hacer la transición hacia un excelente ambiente laboral?* Obtenido de www.gestionhumana.com

Suarez, A. (Junio de 2010). *¿Cómo hacer la transición hacia un excelente ambiente laboral?* Obtenido de www.gestionhumana.com. PDF

Toro, A. (2009). *El clima organizacional*. Medellin: Cincel Ltda.

Trompetero, H. (7 de Noviembre de 2020). Profesional en Administración de empresas - Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Unad). Estudiante Maestría en Administración de Organizaciones (Unad). Bogota.

Urdaneta Ballén, O. (2005). *Psicología Organizacional: Aplicada a la gestión del capital Humano*.

Uribe, R. I. (2012). *EL AMBIENTE LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO*. Madrid, España: Nebrija Universidad.

Velasquez, M. (2019). Magister en Administracionde Organizaciones. UNAD.